

# HERBERGZAME ZORG ORGANISEREN

*Verbeelden, herontwerpen en verdiepen op plekken der moeite*

Tom Peetoom



Eburon  
Delft 2019

Het onderzoek en deze publicatie werden (mede) mogelijk gemaakt door  
financiële steun van IONA Stichting te Amsterdam, Rob en Willemijn Otte te  
Amsterdam, Stichting Het Johan Borgman Fonds te Bunnik.

ISBN 978-94-6301-225-6

Uitgeverij Eburon  
info@eburon.nl / www.eburon.nl

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

© 2018. T.N. Pectoom. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

# Inhoud

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Proloog: Schaamte en verlangen</b>                         | <b>1</b>  |
| Verlangen naar gezamenlijkheid verdwijnt naar achtergrond     | 1         |
| Botsen met functionele benadering van georganiseerde zorg     | 5         |
| Ontdekking van dragerschap                                    | 7         |
| <br>  |           |
| <b>Inleiding: Mijn onderzoekstocht</b>                        | <b>11</b> |
| Invoren van gereguleerde marktwerking vanaf 1987              | 12        |
| Verschralen van zorgrelaties                                  | 19        |
| Normatieve professionalisering (NP) biedt hoopvol perspectief | 23        |
| Managers leren van praktijken van zorgdraggers                | 28        |
| Wetenschapstheoretisch kader                                  | 32        |
| Onderzoeksvragen en opbouw                                    | 39        |
| <br>  |           |
| <b>Deel I: ZORG DRAGEN</b>                                    | <b>41</b> |
| Introductie van het onderzoek in het zorgveld                 | 41        |
| Data-verzamelen   | 41        |
| Data-analyseren   | 45        |
| Data-interpreteren  | 47        |
| Members check   | 50        |
| Opbouw  | 52        |
| <br>  |           |
| <b>Hoofdstuk 1: Jullie zijn toch mijn kinderen</b>            | <b>53</b> |
| Respondent M  | 53        |
| Kernthema I: Zorg voor  | 54        |
| Kernthema II: Zelfontplooiing                                 | 60        |
| Kernthema III: Strijdbaarheid                                 | 67        |
| <br>  |           |
| <b>Hoofdstuk 2: Het duwtje</b>                                | <b>75</b> |
| Zorg voor   | 76        |
| Faciliteren met gevoel voor timing (I. A)                     | 77        |
| Samen op weg gaan (I. B)                                      | 80        |
| Op eigen benen zetten (I. C)                                  | 84        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Hoofdstuk 3: Hint van een naaste</b>   | <b>91</b>  |
| Zelfontplooiing   | 91         |
| Pijn verwerken (II. A)  | 93         |
| Leergierig nieuw gebied betreden (II. B)  | 98         |
| Puzzelstukjes in elkaar laten vallen (II. C)  | 102        |
| Wending van respondent P  | 105        |
| Wending van respondent H  | 106        |
| Wending van respondent C  | 107        |
| <br>  |            |
| <b>Hoofdstuk 4: Strijden voor een waardig leven</b>                                   | <b>109</b> |
| Strijdbaarheid  | 109        |
| Met praktische wijsheid kansen voor groeimomenten realiseren (III. i)                 | 111        |
| Door tact wederzijdse ontvankelijkheid voeden<br>voor wat gedaan kan worden (III. ii) | 117        |
| Zachtmoedig levensvervulling vinden in een stap vooruit<br>van de ander (III. iii)    | 122        |
| Strijden voor een groeiklimaat  | 126        |
| <br>  |            |
| <b>Deel II: WAARDIGHEID</b>   | <b>131</b> |
| Sensitiviteit voor bezieling  | 131        |
| Thematische Analyse   | 135        |
| Opbouw  | 141        |
| <br>  |            |
| <b>Hoofdstuk 5: Kritiek op de zorgfabriek door Van Heijst</b>                         | <b>143</b> |
| Zorgrelatie als ‘goed’  | 143        |
| Zorg over de zorg   | 145        |
| Aandachtsvelden van zorgethiek  | 147        |
| Zorgen als ‘handelen’ ten opzichte van Arendt   | 152        |
| Instrumentaliseren versus ongewisheid van handelen                                    | 158        |
| <br>  |            |
| <b>Hoofdstuk 6: Toegevoegde waarde van presentiebeoefening</b>                        | <b>163</b> |
| De presentiebenadering van Baart  | 164        |
| ‘Een theorie van de presentie’ (eerste publicatie in 2001)                            | 166        |
| Zorgend handelen als presentie bij Van Heijst   | 171        |
| Toegevoegde waarde van presentiebeoefening  | 173        |
| Zorgdragers en presentiebeoefening  | 177        |
| Zoekrichting ten aanzien van relationele vermogens van zorgdragers                    | 179        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Hoofdstuk 7: Goed genoeg moederen</b>  | <b>181</b> |
| Transitiefenomeen en transitieobject volgens Winnicott                            | 181        |
| Vermogen om deceptie uit te houden  | 184        |
| Spel en geïndividualiseerde geleefde ervaring                                     | 187        |
| Zorgdragers creëren faciliterende zorgruimte                                      | 190        |
| <br>  |            |
| <b>Hoofdstuk 8: Gehoor geven aan het appèl van de morele derde</b>                | <b>199</b> |
| ‘Schaduw van de ander’ volgens Benjamin   | 199        |
| Waarderen en vreedzaam begrenzen  | 203        |
| Morele derde  | 208        |
| <br>  |            |
| <b>Hoofdstuk 9: Leren van zorgdragers – beoefenen van relationele waardigheid</b> | <b>219</b> |
| Lijfelijk-emotionele sensitiviteit vergroten                                      | 219        |
| Levensrichting laten rijpen op grond van een moreel appèl                         | 221        |
| Spelen met waardering en vreedzame begrenzing                                     | 223        |
| Situatieel duwtje geven in een intersubjectieve zorgruimte                        | 226        |
| Van zorgdragers leer ik het beoefenen van relationele waardigheid                 | 227        |
| <br>  |            |
| <b>Deel III: ORGANISEREN</b>  | <b>231</b> |
| Normatieve professionalisering en zingeving                                       | 231        |
| Kater na expertgesprekken   | 234        |
| Systeemtheorie met relationele ruimte voor managers                               | 236        |
| Opbouw  | 239        |
| <br>  |            |
| <b>Hoofdstuk 10: Co-creëren vanuit de plek der moeite</b>                         | <b>241</b> |
| Focus van Wierdsma op co-creëren  | 241        |
| Collectief leren in verandertrajecten   | 247        |
| Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken                | 254        |
| Dominante coalitie  | 260        |
| Normatieve professionalisering van managers                                       | 262        |
| Betreden van de plek der moeite   | 265        |
| Conditie voor floreren van faciliterende zorgruimte                               | 271        |
| <br>  |            |
| <b>Hoofdstuk 11: Cybernetica van Beer</b>   | <b>273</b> |
| Introductie van Beer  | 274        |
| Viable System Model   | 276        |
| Autopoiesis   | 287        |

|  |            |
|--|------------|
| ‘Establishment’  | 291        |
| Reageren op alarmsignalen  | 295        |
| Moreel appèl van kleine signalen in een relationele management ruimte  | 300        |
| <b>Hoofdstuk 12: Werkrichtingen om herbergzame zorg te organiseren</b> | <b>307</b> |
| Modelleerrichting  | 307        |
| Verbeelden van bezieling in faciliterende zorgruimte                   | 310        |
| Herontwerpen van een onherbergzaam systeem                             | 312        |
| Verdiepen van relationele waardigheid                                  | 320        |
| Tot slot: beantwoorden van de onderzoeksvraag                          | 327        |
| <b>Epiloog: Verlangen krijgt vorm in persoonlijke oefenweg</b>         | <b>331</b> |
| De stichting   | 331        |
| <b>Summary</b>   | <b>335</b> |
| <b>Bijlage: Boomstructuur thema’s respondenten</b>                     | <b>341</b> |
| <b>Literatuur</b>  | <b>343</b> |
| <b>Verantwoording</b>  | <b>353</b> |

*Licht, kind in mij, kijk uit mijn ogen  
of ergens al de wereld daagt  
waar mensen waardig leven mogen  
en elk zijn naam in vrede draagt.*

(Huub Oosterhuis)

## Proloog: Schaamte en verlangen

Van kindsbeen af verlang ik naar gezamenlijkheid. Eerste weten van dit verlangen was na een auto-ongeluk op mijn zesde jaar. Met een zware hersenschudding had ik zes weken op bed gelegen. Mocht absoluut niets doen. Na die zes weken kwam ik weer terug op school. Samen met mijn drie schoolvriendjes maakten we spontaan hand in hand een blijde rondedans, op het schoolplein tussen de hoge smeedijzeren hekken van de entree. Dit moment van ‘samen beleven’ zal ik nooit vergeten. Ieder van ons ervoer afzonderlijk de impuls die tot de rondedans aanzette. De synchroniciteit van deze vier individuele impulsen zorgde voor het beleven deel uit te maken van iets groters. Van kameraadschap die verbindt?

Mijn beleven toen was nog woordloos. Nu kan ik verwoorden hoe een dergelijk beleven van gezamenlijkheid mensen even uit hun dagelijkse beslommeringen tilt. Zij ervaren voor een moment verbonden te zijn met iets dat groter is dan zichzelf. Nu interpreteer ik dat op een dergelijk moment een relationele ruimte te ervaren is, waarin de altijd aanwezige afstand tot anderen even lijkt op te lossen. Het is een ervaring die mensen energie geeft. Het tijdelijk oplossen van relationele afstand is voor mij een zingevende ervaring.

In deze *Proloog* schets ik de persoonlijke weg die naar de onderzoeksvraag heeft geleid. In *Verlangen naar gezamenlijkheid verdwijnt naar achtergrond* beschrijf ik eerst de impact van mijn vorming als bedrijfskundige op het verlangen naar gezamenlijkheid. Toen ik pleegvader werd trad daarin een kentering op. Gezamenlijkheid kreeg heel concreet vorm in ons gezin als leefgemeenschap met onze pleegkinderen, die ik samen met mijn vrouw gestalte gaf.

Maar daarbij werd ik ook geconfronteerd met een functionele en afstandelijke benadering die sommige zorgprofessionals ons pleeggezin boden. In *Botsen met functionele benadering van georganiseerde zorg* beschrijf ik de spiegel die zij mij voorhielden ten aanzien van mijn verleden als crisismanager in de zorg. Het botsen riep gevoelens van schaamte en teleurstelling op over mijn functionele, bedrijfsmatige benadering en werd vertrekpunt voor een zoektocht naar organiseren van zorg met relationele nabijheid vanuit een verbindend management perspectief.

Deze zoektocht opende mijn ogen voor zorgprofessionals die zich aan een functionele benadering lijken te onttrekken en voor hun cliënten een dragende rol vervullen: *Ontdekking van dragerschap*.

### **Verlangen naar gezamenlijkheid verdwijnt naar achtergrond**

Vanaf 1978 werk ik als management coach op het gebied van organisatie ontwikkeling, de laatste veertien jaar specialiseerde ik mij tot crisismanager in de zorg- en publieke



sector. In mijn management praktijk heb ik maar enkele keren mee mogen maken hoe relationele afstand oploste en het organiseren opbloede tot gezamenlijkheid en zich 'vulde' met zingevende kwaliteit. Dat gebeurde altijd in een impasse, waarin ik zelf als eindverantwoordelijke ook niet meer wist hoe het verder moest. Zo kwam eindeloos gekibbel over een nieuwe indeling en onderlinge toewijzing van werkregio's tot een einde, toen medewerkers weggingen van de vergadertafel en ophielden met informeel geroddel. Staande bogen zij zich samen over een grote provinciekaart met ingetekende regio's. Zij hadden vlaggetjes in hun handen waarop naam en aantal werkuren. Het werd een beweeglijk soort 'landje-pik', waarin medewerkers met elkaar in onderhandeling gingen tot iedereen tevreden was met de nieuwe verdeling van werkregio's. In een ander projekt gebeurde het dat we een barbecue organiseerden aan een Fries meer, waar iedere medewerker de gelegenheid kreeg zijn of haar visie en prioriteitstelling te presenteren. Al etend, zwemmend, elkaar de waarheid zeggend en aandachtig luisterend, in wisselende groepjes, klaarde de lucht ... een oud 'samen' werd voelbaar dat onder jarenlange conflicten was ondergesneeuwd.

Velen kennen de catharsis die aan de rand van de wanhoop begint. Daarna kunnen mensen een gezamenlijke nieuwe start maken, waarin hardnekkige patronen voor een poosje oplossen. Vanzelfsprekende overeenstemming over 'hoe we het gaan doen' is even voor iedereen tastbaar. Organiseren zelf wordt op zo'n moment zingend en gaat plezier en energie geven.

Het verlangen naar gezamenlijkheid, dat als een rode draad door mijn leven loopt, is in mijn professionele ontwikkeling steeds meer naar de achtergrond geraakt. Als richtsnoer voor mijn professionalisering raakte ik het kwijt. Dat gaf na verloop van tijd een toenemende spanning ten aanzien van mijn vorming als crisismanager, die zich specifiek richtte op feitelijkheid van bedrijfsprocessen en op nuchter beschouwen van de historisch gegroeide gang van zaken bij het organiseren. Ik meende in die feitelijkheid een voldoende en solide basis voor gezamenlijkheid aan te treffen. De feitelijkheid van een dagelijkse, informeel gegroeide gang van zaken was er eenvoudigweg altijd en viel in mijn ogen niet te ontkennen. Daar hoefde je in ieder geval niet over te discussiëren. Ik specialiseerde mij in het blootleggen van die historisch gegroeide werkelijkheid en van patronen daarin, door juist het 'gedoe' in organisaties serieus te nemen. Het vermogen dat ik al die jaren heb benut is het onbevooroordeeld kijken naar handelingspatronen. Met een triviaal voorbeeld wil ik dit illustreren. Het speelt zich af op een Provinciehuis.

*Een van mijn medewerkers doet de inkoop. Op een mooie dag staat hij naast mij, aan mijn bureau. Als altijd draagt hij zijn blauwe blazer met glimmende koperen knopen. Als een ober heeft hij keurig een stukje rood leer over zijn arm geslagen, dat hij mij laat zien. Hij is zojuist bij de Commissaris van de Koningin geweest. Die heeft een werkkamer met een rood-leren zithoek. Nu wil de Commissaris van de Koningin dat het bakje op zijn bureau voor de binnekomende post met dezelfde kleur rood leer wordt bekleed. Mijn medewerker heeft dit lapje leer nog ergens gevonden, kent een stoffeerder en vraagt*

*mijn toestemming dit te regelen. Innerlijk val ik van verbazing van mijn stoel. Ik zeg: 'Ja, het is goed.' Maar ik raak in de dagen daarna steeds meer vervuld van de vraag: wat is hier in hemelsnaam aan de hand, waar ben ik in beland?*

*Opeens speelt er een fanfare-orkestje op de binnenplaats. Er is een klein podium neergezet, oudere dames en heren zitten op klapstoeltjes te luisteren. Er zijn meer van dit soort incidenten, waardoor ik mij eeuwen teruggezet voel in de tijd. Door opmerkzaam te blijven voor kleine, ongerijmde uiterlijke gebeurtenissen rijpt in mij een patroon van de dynamiek van dit Provinciehuis: het is een oud paleis uit lang vervlogen tijden, uit de tijd van de Zeven Provinciën. Iemand heeft vergeten te zeggen: jullie zijn niet meer nodig.*

*Met dat beeld vallen allerlei conflicten en ruzies op hun plek. Ik heb te maken met een volledig in zich zelf gekeerde hofhouding vol intriges en manipulaties. Doelresultaten en efficiëntie van werkprocessen doen er nauwelijks toe. Dit beeld breng ik voorzichtig aftastend in gesprek, doe een historisch onderzoekje, gooi balletjes op en mensen herkennen het. Er ontstaat opluchting bij medewerkers en een gespreksbasis voor een nieuwe werkoriëntatie.*

In allerlei crisissituaties, vaak vrij complexe, heb ik mij ingezet om kluwens van emoties en gegroeide werkprocedures te ontwarren. Vaak heb ik hikkend en stotterend werkpatronen op grond van mijn observaties naar voren gebracht, die als een krachtig, inspirerend beeld eerst bij mijzelf tot leven waren gekomen. Die werkpatronen beschouwde ik als bron van vervuilde en conflictueuze relaties. 'Illegale' werkpraktijken heb ik naar boven gebracht, die voor de leiding onzichtbaar waren maar buitengewoon productief bleken. Zoekend naar voor iedereen acceptabele taal sprak ik erover, vaak met ongemakkelijke beelden die te gênant voor woorden waren. Ik zei mensen de waarheid. Sommigen voelden zich ontmaskerd en werden woedend. Anderen waren blij dat een taboe-onderwerp eindelijk op tafel kwam en nieuw perspectief op de toekomst ontstond, gericht op het realiseren van efficiënte ordening van werkactiviteiten. En vaak was het eerst muisstil om me heen en luisterden mensen met grote aandacht naar wat ik te zeggen had.

Met mijn argumentatie op basis van informeel gegroeide werkpraktijken voelde ik mij als niet te verslaan bij het realiseren van bedrijfsmatige doelen. Ik heb mij in die jaren zo sterk verbonden met het realiseren van nieuwe, passende bedrijfsmatige inrichtingen, dat dit ten koste ging van kwaliteit van relaties met de mensen om mij heen. Een belangrijke aanzet tot deze werkhouding vormde een eerdere fase van mijn werken als management coach. Toentertijd al voelden sommige mensen zich door mij klemgezet en vooral beleerd als zij in mijn ogen met te weinig nuchterheid acht sloegen op de feitelijkheid van hun bedrijfspraktijk. Ik besloot daarom zelf te gaan managen, in plaats van anderen te leren hoe het management vak er in mijn ogen uit zou moeten zien. Geïncorporeerd bedrijfsmatig efficiencydenken begon echter ook in mijn management optreden verstoring te werken in de relatievorming. Het verzorgen van een zodanig contact met de mensen met wie ik samenwerkte, dat het aan gevoelde gezamenlijkheid zou

kunnen bijdragen, verdween naar de achtergrond. Terugkijkend moet ik erkennen dat mijn efficiencydenken relativorming in de weg begon te zitten of zelfs verstoorde.

Wanneer ik dat nodig vond gebruikte ik, weliswaar zo beperkt mogelijk, machtsdwang. In zorginstellingen heb ik als crisismanager zodoende ook deelgenomen aan machts- spelen, die eenzijdig de waarheid van het organiseren bepaalden: zo gaan we het doen. Naast succeservaringen waren daar momenten dat ik mij in een betonnen mal gegoten voelde en een pad moest volgen waar ik achteraf niet blij mee was, zonder dat ik dit ‘blokkade-gevoel’ in die tijd precies kon duiden. Afstand tot anderen gaf een gevoel van beklemming. Nu constateer ik dat in mijn professionele ontwikkeling ‘betonnen’ gedrevenheid om gelijk te krijgen, op basis van een zicht op- en analyse van de historisch gegroeide werkelijkheid, het verlangen naar gezamenlijkheid is gaan overschaduw- en. Dat verlangen verdween uit zicht en roerde zich als verlegen onrust.

### *Gezamenlijkheid dichterbij in leefgemeenschap met pleegkinderen*

Het verlangen naar gezamenlijkheid is in een nieuwe gedaante weer dichtbij gekomen vanaf het moment dat mijn vrouw en ik pleegkinderen in huis namen. In hun vroege jeugd hebben zij flinke krassen opgelopen in hun thuissituatie: ernstige verwaarlozing, psychiatrische problematiek van ouders, huiselijk geweld, seksueel overschrijdend gedrag. Daarom zijn zij, afkomstig uit verschillende families en gezinnen, in de loop van de afgelopen veertien jaar uit huis geplaatst en bij ons komen wonen. Hun ouders zijn uit beeld, wonen op een ander continent, zijn uit de ouderlijke macht ontheven of overleden. Hun verwondingen zijn blijvend en dat doet mij pijn. Ik bewonder moed en volhardendheid van mijn kinderen om te leren met traumatische beschadiging te leven en om mee te doen op school, met leeftijdsgenoten, met mijn vrouw en mij, met familie en vrienden. Hoe goed het ieder van hen soms ook gaat, de pijn blijft. Ik zie hoeveel meer energie het gewone leven hen kost vergeleken met leeftijdsgenoten. In mijn nieuwe rol als pleegvader zijn gevoel van eigenwaarde en kracht, maar ook verwondingen en innerlijke patronen, van mensen voor mij iets toegankelijker geworden.

Dit gebied van ‘innerlijkheid’ of met een misschien ouderwetse en religieus getinte term ‘bezieling’<sup>1</sup> had ik in mijn carrière als crisismanager nauwelijks leren kennen, laat staan gecultiveerd. De doorwerking van traumatische ervaringen uit een vroege jeugd leerde ik enigszins begrijpen, hoe die als een stille achtergrondmuziek de basis van het levensgevoel domineert en onderdrukt. Deze kinderen beleven dagelijks beangstigende kwetsbaarheid van een zwak aanwezig identiteitsgevoel (Weterings & Bergh, 2005). Zij dragen deze kwetsbaarheid hun verdere leven met zich mee (Bloom, 1997; Ruppert, 2011). Als opvoeder ben ik oplettend geworden op situationele kansen om het kind te bemoedigen een stapje verder te komen (Baart, 1999). Voor ieder kind ontstaan in de dagelijkse omgang spontaan kleine aandachtspunten. Met steun van mijn vrouw ging ik

---

1 Mijn oud-collega Bekman wijst in zijn toegankelijk geschreven publicatie *Taal van de ziel* onder meer op het verbindend vermogen van de ziel dat in de dialoog met de ander tot uitdrukking komt. “Zo scheppen wij mensen in dialoog met elkaar nieuwe realiteiten. Deze zelf geschapen zielerealiteiten hebben echter, in tegenstelling tot natuur en geest, geen behoud van zichzelf. Ze vergaan weer als we ze niet zelf onderhouden.” (Bekman, 2011, p. 50).

mij in die oplettendheid oefenen. Soms komt een kind een stapje verder, vaak ook niet. Ik merkte dat het cruciaal was hoe ik met hen contact maakte (Baart, 2011b). Hoe normerend of vrijlatend was het contact? Hoe bestraffend of stimulerend? Hoe streng of hoe speels? Die wijze van contact maken kon dan ook nog eens van moment tot moment wisselen. Het verloren verlangen naar gezamenlijkheid kwam wel heel dichtbij in ons gezin als leefgemeenschap, met emotionele confrontaties met elkaar en met onze schaduwen en beperkingen, met warmte en veiligheid die wij samen creëren, met ieders vallen en opstaan, met vreugde en pijn, met kleine rituelen op maat voor ieder kind, met het plezier samen op weg te zijn.

Gezien de achtergrond van onze pleegkinderen, die onder meer te maken hadden gehad met ernstige verwaarlozing, werd ons gezin door professionals met verschillende achtergronden begeleid. Door het karakter van de intensieve begeleiding die nodig was, leerden wij elkaar goed kennen.

### **Botsen met functionele benadering van georganiseerde zorg**

De afgelopen dertien jaar heb ik vele hulpverleners ontmoet die ons gezin steunden en begeleidden: Jeugdzorg, Pleegzorg, voogdijinstellingen, het voormalige RIAGG, huisarts, fysiotherapeuten, bewegingstherapeuten, medisch specialisten, mentoren, psychologen, leerkrachten, teamleiders en schoolbegeleiders. Zij maken allen deel uit van georganiseerde zorg. Sommige van die zorgverleners hadden een zodanig oprechte aandacht voor en bekommernis om een van onze kinderen, dat zij samen met mijn vrouw en mij enige tijd deel uitmaakten van de opvoedende kring rond dit kind. Anderen echter bleven functionaris op afstand en schonden, zonder dat te beseffen, opnieuw het vertrouwen van een van onze kwetsbare dochters. Met hun optreden ondermijnden zij het kleine beetje zelfvertrouwen dat wij samen in maanden, soms in jaren, hadden opgebouwd. Hun 'functionaris zijn' werkte dan uiteindelijk destructief door op de ontwikkeling van een van onze kinderen, zo heb ik dat ervaren. Zij representeerden in mijn ogen de destructieve gevolgen van door bureaucratie en protocollen gedreven handelwijzen. Hun functionele benadering botste soms heftig met mijn herboren verlangen naar gezamenlijkheid, zoals dat in onze leefgemeenschap een nieuwe bedding kreeg. Op momenten ben ik om dat botsen woedend geworden, raakte ik buiten zinnen. Ervoer grote onmacht.

### *Teleurstelling en schaamte*

De functionele benadering van georganiseerde zorg heb ik van binnenuit goed leren kennen in mijn rol als crisismanager en ook mede vormgegeven. Ietsje toegenomen sensitiviteit voor bezieling, als 'cadeau' van pleegkinderen met een traumatische ervaring in hun prille jeugd, liet mij met een schok de afstand ervaren tussen de rationaliteit van functioneel organiseren en de gezamenlijkheid die nodig is om, in een leefgemeenschap, stapje voor heel klein stapje het beschadigde kind de als vijandig ervaren buitenwereld binnen te leiden. Ik ontmoette mijn eigen schaduw. Ervaringen met jeugdhulpverleningsinstanties van buitenaf, in mijn nieuwe rol als pleegvader, hebben geholpen terug-belevend de momenten te duiden waarop ik mij als crisismanager beklemd voel-

de in een rationele, functionele benadering. Daarvoor moest ik leren inzien en accepteren hoe gemakkelijk mensen, inclusief ikzelf, zich conformeren aan een vanzelfsprekende dominantie van werksystematieken, samenwerkingspatronen en sturende principes zonder stil te staan bij de vormende, en in mijn geval later vervormende, invloed daarvan op het eigen mens-zijn en op dat van anderen.

Vanzelfsprekendheid van het organiseren vormt mensen ook onbewust, ging ik inzien. Vorming door verstrengelde 'waarheden' – van werksystematieken, van samenwerkingspatronen en van sturende principes – werkt dan als een sluipend, autonoom proces onder de huid en gaat de relationele ruimte stilzwijgend 'vullen' en domineren. Dit selectief vullen van relationele ruimte werkt verstrend in op open relatievorming en leidt op den lange duur tot een onbestemde angstcultuur (Ellul, 1992; Wierdsma, 1999). Dat maakte de schok van het botsen met afstandelijke functionaliteit van jeugdhulpverleningsinstanties pas echt groot: een belangrijke bron van destructieve werkzaamheid van bureaucrativering en protocollering is op een dieper niveau in mijzelf te vinden.

Vanuit het perspectief van relationele intimiteit en gezamenlijkheid in de opvoedsituatie begon ik met nieuwe ogen organiseren van zorg te 'zien'. Ik kreeg meer zicht op de destructieve aspecten ervan, waar ik als crisismanager indirect aan had bijgedragen. Ook ik had in die rol gekozen voor efficiënt ordenen, werkend aan een vormgeving van werkprocessen waar mensen zich in hadden te voegen, vaak los van hun talenten. Met gevoelens van teleurstelling en schaamte kwamen in mijn herinnering beelden van vroegere incidenten naar boven. Een ervaring uit het begin van mijn carrière kies ik als voorbeeld.

*De vrouw in de lift keek mij strak aan. Zij droeg een rok, herinner ik mij nog. 'Bent u mijnheer Peetoom?' Op mijn bevestiging beet zij mij toe: 'Ik haat u.' Wij stapten uit, ik haaste mij naar mijn volgende afspraak, haar woorden liet ik van mij afglijden. Nooit zag ik haar meer. Dit gebeurde in het begin van mijn carrière bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Vol enthousiasme gaf ik leiding aan een grote financiële reorganisatie.*

*Natuurlijk kwamen er daarbij wel eens mensen tussen de wielen maar er was al veel te lang doorgemodderd in financiële chaos en onbeheersbaarheid. Tonnen (toen nog guldens) waren verspild aan dure accountants die rapporten schreven waar niets mee gebeurde. Eindelijk moest er nu eens verandering komen in de financiële functie over de volle breedte van het ministerie. De verse departementsleiding zag dat ook zo.*

Nu kijk ik met schaamte terug op die ontmoeting met de vrouw in de lift. Nooit heb ik gevraagd wie zij was en waarom zij mij haatte.

Nu voel ik mij van haar afgesneden. Nog kan ik mijn begeerte naar efficiënte ordening voelen, waarmee ik in die lift over haar opmerking heen walste.

## *Zoektocht naar organiseren met een verbindend perspectief*

Vanaf 2004 heb ik zoals gezegd, samen met mijn vrouw de zorg op mij genomen voor pleegkinderen met een traumatische beschadiging, die zij in hun vroege jeugd hebben opgelopen. Ervaringen sindsdien in mijn rol als pleegvader en opvoeder vormen mede de humuslaag, die de vraag naar organiseren van zorg op basis van aandacht en bekommernis heeft gevoed. Het verlangen naar gezamenlijkheid in de opvoedsituatie is gaan botsen met een bij tijden afstandelijke, functionele benadering door jeugdhulpverleningsinstanties. Woede over het ‘botsen’ heeft mij aangezet te onderzoeken hoe organiseren van zorg, die wél aandacht en bekommernis centraal stelt, eruit zou kunnen zien. Ik wilde het tegenbeeld van het organiseren van afstandelijke en functionele zorg leren kennen.

Creatieve spanning – tussen enerzijds verlangen naar gezamenlijkheid en anderzijds erkennen van mijn bijdrage aan destructiviteit als schaduwkant van functionele hulpverlening – bood toegang tot een zoektocht naar het organiseren van zorg met relationele nabijheid vanuit een verbindend management perspectief (Senge, 1992). Zoekend naar een wijze van organiseren van zorg waarin mensen direct levenszin ervaren en het gevoel krijgen ‘erbij te horen’.

Tot slot schets ik hoe deze zoektocht mij leidde naar de vraagstelling van dit onderzoek.

### **Ontdekking van dragerschap**

Gedurende deze zoektocht waren ontmoetingen met anderen nodig om tot een duidelijke onderzoeksvraag te komen. Tegen deze achtergrond licht ik er twee ontmoetingen uit, die samen mijn focus op de dragende rol van mensen illustreren. Allereerst kwam een opmerking van Alexandra Buijsman in de aanloop naar het onderzoek op de voorgrond te staan, over een in haar ogen gemiste kans van een zorginstelling. Zij vertelde over het faillissement van de landelijke opererende zorginstelling waar zij werkte en diep mee verbonden was. “Al jarenlang is de identiteit van onze instelling aan het uithollen. Helaas kennen de meeste medewerkers de oorspronkelijke impuls en haar waarden en ideeën niet meer. Op geïsoleerde plekken in de organisatie zijn er alleen nog ‘parels’ overgebleven: medewerkers die werken vanuit de oorspronkelijke menskundige focus op het ontwikkelingspotentieel van cliënten en de daaruit voortvloeiende identiteit van onze instelling. Zij blijven hier, ondanks alle veranderingen, trouw aan. Deze parels zijn onvoldoende gezien, erkend en versterkt door het management. Dat beleef ik als een gemiste kans.”

Doordenken van haar opmerking bracht mij tot de interpretatie dat er *managers* zijn die kennelijk iets niet zien en *parels* die goede zorg bieden. Deze twee groeperingen lukte het blijkbaar niet om met elkaar contact te maken. In de ogen van Alexandra Buijsman heeft dit onvermogen om contact met elkaar te maken bijgedragen aan het faillissement van deze zorginstelling. Andere gesprekspartners uit de zorg ervaren ditzelfde onvermogen om contact met elkaar te maken als een spanningsveld, een kloof, een uitdaging of als het staan in een spagaat tussen bieden van goede zorg en het managen.

In deze lijn ontmoette ik echter ook zorgwerkers die zich binnen onze uitdijende zorgmolochs tot autonoom mens-zijn met empathische sensitiviteit ontwikkelen en onze pleegkinderen wel betrokkenheid, emotionele en praktische steun, bekommernis en bemoediging hebben geboden. Zij lieten mij zien dat er kennelijk ook ruimte voor relationele verbinding is binnen de management benadering van het institutioneel organiseren. Zij gaven concreet invulling aan het ‘parel-zijn’ in de zin zoals Alexandra Buijsman daarover sprak.

Als tweede ontmoeting kreeg ik met een van hen heel direct te maken. Zij was toentertijd maatschappelijk werkster bij de thuiszorg poot van Humanitas. Annemarie ter Bregge zorgt voor een moeder die pas bevallen is van een dochter, daarnaast heeft deze moeder nog een dochtertje van zes jaar. Moeder is in de war, zij stookt de kachel hoog, de gordijnen zijn dag en nacht dicht, zij hoort stemmen, daarom staat de televisie altijd aan, zij wil niet meer verder leven. Voor korte tijd wordt ze in een psychiatrische ziekenhuis opgenomen, komt weer thuis, gaat weer terug, elektroshocks, oma die geen Nederlands spreekt zorgt voor de kinderen, slaat de oudste met de pollepel. Verdere familie bekommert zich niet om de moeder en haar kinderen, kleedt haar intussen wel financieel uit. Gemakkelijk wordt er geroepen: postnatale depressie. Deze diagnose blijkt later verkeerd te zijn. Dan besluit Annemarie ter Bregge dat het zo niet langer kan, de twee kinderen moeten het huis uit. Via haar netwerk regelt zij een crisisgezin, er is maar voor drie weken geld. Zij stoort zich even niet aan protocollen. Enkele dagen later neemt een collega de twee kinderen mee in haar auto, want Annemarie ter Bregge is die dag ziek geworden. De collega levert de kinderen af bij het crisisgezin: ‘Nood breekt wet’. Bij binnenkomst in het crisisgezin ziet de oudste dochter meteen de katten in de huiskamer en zegt: “Oh, nou heb ik ook twee katten.” Vijf jaar later schrijft zij een gedicht op verzoek van Pleegzorg. Ze is dan elf jaar.

*IK*

*Ik ben een pleegkind  
Een kind bij een ander thuis  
Want mijn moeder werd ziek  
Dus ging ik uit huis*

*Ik werd in de auto gepropt  
Samen met mijn kleine zus  
Iemand reed ons naar een veilige plek  
En daar woon ik nu dus*

*Ik woon er al vijf jaar  
In een ander huis  
En het bevalt mij prima  
Dit werd toen mijn echte thuis*

*Ik ben nu een dochter geworden  
Een dochter van mijn pleegma en pa  
Want mijn moeder is overleden  
En zij wil dat ik hier, met mijn leven doorga.*

*Saskia*

Ontmoetingen met mensen zoals Annemarie ter Bregge hebben mijn interesse gewekt voor de wijze waarop ‘zorgdragers’<sup>2</sup> hun praktijken organiseren. Met verwondering heb ik vele van dergelijke zorgdragers opgezocht en ontmoet. Het raadsel groeide hoe zij doortastendheid, autonomie, compassie, relationele aandacht, creativiteit en positieve werkmotivatie behouden binnen onze zorginstellingen met hun voortdurende reorganisaties, protocollering en bedrijfseconomische focus. Mijn enthousiasme voor ‘zorg dragen’ groeide. Tevens rees bij mij het vermoeden dat inzicht in dit raadsel ook van belang is voor managers, die soortgelijke spanning ervaren tussen functionaliteit en bekommernis zoals ik die ervaar.

Uit mijn fascinatie voor dit raadsel en het daarmee verbonden vermoeden van relevantie voor managers in de zorg, is het onderzoek voortgekomen waarvan ik hier verslag doe. Een onderzoekstocht kon beginnen, waarin ik zorg dragen wilde verbinden met een mij nog onbekende professionalisering van het managersambacht.

---

2 Gedurende dit onderzoek is de term *zorgdragers* ontstaan en ook als zodanig bij participerende instellingen geïntroduceerd. Later, na het empirische deel van het onderzoek, bij de thematische verdieping in *Deel II: WAARDIGHEID*, merkte ik dat Van Heijst het begrip zorgdrager al eerder invulling had gegeven bij haar beschouwingen over zorgethiek (Heijst, 2011).