

Studiemiddag Stichting Presentie 13 maart 2009: Zorg met afstand

Verslag samengesteld door Wim van Kessel en Karin Runia

Het thema van deze studiemiddag is ontstaan door de dissertatie van Annemiek Stoopendaal met de titel 'Zorg met afstand' (wat niet hetzelfde is als zorg óp afstand!) Zij leidt dit thema verder in. Aansluitend is er gelegenheid om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Vervolgens worden vier gasten door Karin Runia voorgesteld en geïnterviewd. Deze forumleden hebben in hun werk als bestuurder, manager of uitvoerder te maken met het lastige probleem van dichtbij komen en op afstand zijn; met 'zorgen en sturen' in een heen-en-weer gaande beweging. Na de pauze volgt er een reflectie van Andries Baart; wat betekent dit nu allemaal vanuit het oogpunt van presentie? Alle inleidingen zijn bedoeld om het leergesprek met de aanwezigen in de zaal op gang te brengen.

Inleiding

Annemiek Stoopendaal heeft gevraagd om, voordat zij het thema op een serieuze toon zal inleiden, met een cabaretesk lied te beginnen. Ze legt uit dat dit een onderdeel is van een programma van de groep Plezant en gaat over de verhoudingen in de zorg, die onder druk komen in de waan van de dag "Ik heb dit lied gekozen", zo vertelt ze, "omdat het mooi weergeeft dat we onder druk staan van het systeem waarin we de zorg georganiseerd hebben: we zorgen niet voor één zieke maar voor een heleboel patiënten/cliënten, wij moeten onze aandacht en tijd verdelen en omgaan met schaarste. Deze 'waan van de dag' was aanleiding tot het onderwerp van mijn proefschrift .

Ik ben van origine ergotherapeut, daarna organisatie-antropologie gaan studeren en heb op de Erasmus Universiteit bij Pauline Meurs en Mirko Noordegraaf onderzoek gedaan naar zorgbestuur in Nederland. Ik was vooral getriggerd door de veranderingen die postvatten rond 1980. Doelmatigheid kwam steeds meer in het middelpunt. Bijvoorbeeld, in het revalidatiecentrum waar ik werkte was onze paramedisch manager verantwoordelijke voor de organisatie en het hoofd ergotherapie voor de inhoud. Was die scheiding van organisatie en inhoud wel mogelijk of wenselijk, vroeg ik mij toen al af. Zorgdirecteuren werden bestuurders, zij gingen op afstand sturen. Maar als directeuren stonden ze al ver af van het primaire proces; hoe konden zij de kern van zorg eigenlijk nog 'behartigen'? Hoe houden ze contact met de werkvloer, hoe weten zij van zo'n sociale en reële afstand waar het om gaat in de zorg?

De onderzoeksvraag werd allengs scherper: hoe sturen zorgbestuurders op afstand in grote zorgorganisaties? Neutraler zou zijn geweest 'hoe sturen zorgbestuurders in grote zorgorganisaties, maar ik wilde het thema 'afstand' er persé in hebben.

Ik ben begonnen met een contextanalyse van maatschappelijke tendensen, waardoor de leidende vraag duidelijker kon worden. Uit deze analyse bleek mij dat er vier aparte ontwikkelingen of tendensen te onderscheiden zijn waardoor bestuurders en managers verder lijken los te raken van de werkvloer in hun organisaties.

- **Schaal:** Zorgorganisaties zijn de laatste jaren vooral door fusies sterk gegroeid. Toen ik aan dit onderzoek begon definieerde ik een grote zorgorganisatie als een bedrijf met meer dan 1.000 medewerkers. Nu, 5 jaar later, bestaan er in Nederland inmiddels zorgorganisaties van 20.000 medewerkers. Er is in heel korte tijd een gigantische groei van organisaties geweest. Deze organisaties leveren veelal meerdere typen zorg en hebben meerdere locaties; soms, zo zien we in een van de casussen, wel over de honderd locaties. Dit leidt, recent, weer tot een tendens om kleinschalig te organiseren binnen de organisatie.
- **Standaardisatie:** Zorg is te typeren als dienstverlening; de geleverde dienst vormt zich in het directe contact tussen ontvanger en dienstverlener. Hiervoor is discretionaire ruimte nodig voor de dienstverlener, om te bepalen wat er voor die specifieke ontvanger (klant) op dat moment nodig is. Het leidt ook tot een situationele manier van werken, waar we eigenlijk geen managers kunnen invoegen. Het geldt bijvoorbeeld ook voor de politie: als je een agent de straat op stuurt, moet hij daar naar zijn beste weten gaan handelen zonder dat hierbij een baas of manager aanwezig is. Hierdoor is de geleverde dienst niet altijd gelijk. Dan is standaardisatie door middel van voorschriften (die we protocollen noemen) een handige manier om gelijke kwaliteit te bewerkstelligen. Maar een nadeel is dat controle hierop nodig is en dat door die controle de administratieve druk toeneemt. Dit wordt dan gezien als iets dat door managers is bedacht; zij staan op afstand en bewerkstelligen de 'bureaucratie'.
- **Specialisatie:** Door toenemende specialisatie in de gezondheidszorg wordt het werk steeds verder opgedeeld onder zorgverleners die er per beroepsgroep hun eigen gebruiken, taal en gewoonten op nahouden. Zo ontstaan verschillende, gefragmenteerde werelden waartussen zich afstand kan vormen. De meest in het ooglopende scheiding doet zich voor tussen aan de ene kant zorgprofessionals die 'zorgen voor' en, aan de andere kant zorgmanagers en zorgbestuurders die 'zorgen dat'. Deze scheiding wordt vaak geduid als een kloof tussen zorgmanagers en zorgverleners, vanwege de onoverbrugbaar geachte verschillen in denkkaders.
- **Sturing:** In de besturing van zorg zien we sinds de jaren '80 dat een bedrijfsmatige manier van sturen heeft post gevat. Het doel was de kosten te verlagen en met verlaagde kosten meer te doen, ofwel de doelmatigheid op te voeren. Daarbij zijn uitvoering en beleid strikt gescheiden, en wordt er gestreefd naar maximale inzichtelijkheid van de bedrijfsvoering. In deze visie levert de zorgorganisatie 'producten' en op deze 'output' kan gestuurd worden. De aanname is dat de zorgproducten volledig meetbaar en objectiveerbaar zijn. Managers die op deze manier leiding geven houden zich niet bezig met de rommelige procesmatige en sociale kant van uitvoering van zorg, maar 'sturen op hoofdlijnen' door middel van abstracties zoals contracten, prestatie-indicatoren en budgetten.

Deze vier tendensen zijn veelal als oplossing voor besturingsproblemen geïntroduceerd, zoals fusies en sturingsmanieren, maar zorgen juist voor een verder op afstand rakend bestuur. Daarmee wordt de oplossing weer deel van het probleem.

Uit deze analyse van de maatschappelijke en interne ontwikkelingen komt naar voren dat er drie kwesties zijn te herkennen in het ontstaan van 'de kloof'. Het lijkt te gaan om van elkaar losraken van verschillende beroepsgroepen binnen het systeem van de organisatie (fragmentatie), om het nooit direct kunnen aansturen van professionals (discretionaire ruimte) en om zorgbestuurders en managers die niet meer weten en geen voeling meer hebben met wat er zich op de werkvloeren afspeelt: zij raken steeds meer onbekend met patiënt, personeel, proces.

Die drie kwesties leiden tot een realiteit waarin van (zorg)bestuurders wordt gevraagd te sturen op afstand, met een dubbele opdracht: zij moeten tegelijk betrokken zijn en op afstand. Hoe doen zij dat? Betrokkenheid én afstand zijn beide nodig om zorgorganisaties te kunnen besturen; deze dubbele opdracht is een cruciaal besturingsvraagstuk in de zorg. De centrale vraag in mijn onderzoek was daarom: hoe sturen zorgbestuurders op afstand in grote zorgorganisaties? Hoe geven zij die dubbele opdracht in de praktijk vorm?



Dit beeld heeft in ons denken postgevat: bestuurders in ivoren torens ver weg van de werkvloer, die evenwel trachten contact te maken. Mijn onderzoek had als doel na te gaan of dit beeld klopt.

(bron: OR-jaarverslag in een van de onderzochte organisaties)

Het was nodig het begrip afstand theoretisch te verkennen om de verschillende betekenissen te onderscheiden. Met die begrippen ben ik de praktijk gaan onderzoeken.

Ik onderscheidde allereerst vier typen afstand:

- ruimtelijke afstand ofwel de fysieke, reële ruimte tussen twee eenheden, die meetbaar is;

- temporele afstand, in tijd tussen gebeurtenissen;
 - sociale afstand, die gebaseerd is op verschillen tussen mensen, bijvoorbeeld status ;
 - mentale afstand, die gebaseerd is op verschillende denkkaders.
- Deze typen afstand zijn in de praktijk natuurlijk met elkaar verstrengeld.

Ook werd uit deze verkenning duidelijk dat het begrip afstand drie eigenschappen kent:

1. Ook al is afstand objectief te meten het wordt altijd subjectief ervaren en door de verschillende betrokkenen anders beleefd.
2. Afstand is *relationeel*, het heeft te maken met de betrekking tussen twee of meer punten of mensen.
3. Die relatie maakt dat afstand niet alleen een gegeven is, maar door beide kanten wordt beïnvloed in een *dynamisch* proces (in het boek de 'processen van distantiering' genoemd).

Met dat theoretisch kader ben ik 3 organisaties ingegaan: een groot ziekenhuis, een organisatie voor de opvang en ondersteuning van verstandelijk gehandicapten en een organisatie voor verpleging en verzorging. De selectiecriteria waren: groter dan 1.000 medewerkers, gefuseerd, meerdere locaties, een Raad van Bestuur die mee wilde doen.

Door middel van observaties, interviews en documentanalyse wordt een beschrijving geven 'van binnen uit', vanaf de bestuurstafel(s), om zo lering te kunnen trekken uit de praktijk van zorgbestuur. Ik heb overeenkomsten en verschillen tussen deze organisaties aangetroffen. Zo waren er bij iedere organisatie zes bestuurslagen: raad van bestuur, directeuren, divisie managers, hoofden van afdelingen, teamleiders, werkvloer. Wat ook overeen kwam is dat bestuurders niet ferm zitten te besturen van achter hun bureau, maar dat besturen een geleidelijk proces is dat plaatsvindt aan de vergadertafels.

Het onderscheid tussen de organisaties laat zich als volgt uitleggen: Het ziekenhuis heb ik getypeerd als een organisatie van eilanden en koninkrijken, stek gefragmenteerd. De organisatie voor verstandelijk gehandicapten heb ik aangeduid als groot en wijd verspreid: er waren meer dan 120 locaties, een grote organisatie maar heel kleinschalig georganiseerd, waarbij mijn vraag was hoe je omgaat met al die reële, fysieke afstanden. De organisatie voor verpleging en verzorging was een organisatie die pas recent door fusie groot was geworden; daar zocht men, vanuit een weerstand tegen afstand, naar een antwoord op de vraag hoe besturen op afstand nu eigenlijk moet.

Ik heb getracht tot een theoretische beschrijving van zorgbesturing te komen door sociaal wetenschappelijke, organisatiekundige en bestuurskundige literatuur te confronteren met wat ik in de praktijk meemaakte. Dit leidde tot een onderscheid in vier besturingsmethoden waarbij niet **op** afstand wordt bestuurd maar **met** afstand. Dit betekent dat niet de bestuurder op afstand staat maar juist iets doet met de

verschillende typen afstanden die in de organisatie voorkomen; afstand is een 'besturingsprobleem' waar je iets mee moet.

Een korte toelichting van deze besturingsmethoden:

Besturen door middel van *extensies* doe je door mensen (of dingen) erop uit sturen, zoals vroeger de koning gezanten uitstuurde. Zo kun je daar, ver weg, bewerkstelligen wat je hier hebt bedacht. Je moet die mensen en dingen dan wel eerst betrouwbaar en verplaatsbaar maken, zodat je zeker weet hoe zij daar (waar je niet bij bent) zullen werken.

Als je bestuurt door middel van *verbindingen* dan worden verbindingsmiddelen (intermediairs) ingezet die de organisatie en de verschillende werelden binnen en buiten de organisatie kennen en zich daarbinnen en daartussen vrij kunnen bewegen. Intermediairs zijn met meerdere werelden en talen bekend en kunnen daardoor als 'bruggen' fungeren. Ahmed Aboutaleb is hiervan een voorbeeld, maar ook de kwaliteitsfunctionarissen in twee van de drie casussen kun je typeren als intermediairs.

Een derde manier om met afstand om te gaan is het creëren van *ontmoetingsplaatsen*. Zo vormde bijvoorbeeld bij vreemde volkeren de waterput een belangrijke ontmoetingsplaats. In de zorgorganisaties kan dat de koffiemachine of het kopieerapparaat zijn, maar ontmoetingen vinden ook plaats bij vergaderingen en scholingsbijeenkomsten. Een gezamenlijke ruimte of gebouw, zoals in een van de casussen het bestuurscentrum, werkt als ontmoetingsplaats, maar er bestaan ook 'mentale ontmoetingsplaatsen' waar denkwijzen elkaar treffen en worden afgestemd, een voorbeelden hiervan is een gedeelde visie op zorg.

Als laatste methode is het besturen door middel van *begrenzings*. Bij deze besturingsmethode speelt het verlenen van autonomie een rol. Door het respecteren van discretionaire ruimte, verantwoordelijkheden helder toe te delen en afstand te bewaren, worden verscheidenheid en verschil in de organisaties mogelijk en gewaardeerd. Aan de ene kant geven begrenzings onderscheid aan, aan de andere kant verbinden ze. Deze methode laat zien dat afstand heel bruikbaar is, in plaats van iets dat je weg moet werken.

Als je aan zorgbestuurders vraagt hoe zij hun organisaties aansturen en hoe zij afstand en betrokkenheid daarin combineren dan hebben zij geen pasklaar antwoord. Het is niet zo dat zij niet weten wat zij doen maar dat zij niet kunnen omschrijven wat zij doen. Dit wordt ook wel *tacit knowledge* of stilzwijgende kennis genoemd. De hiervoor genoemde besturingsmethoden, die door de bestuurders meer of minder bewust worden toegepast, vormen geen pasklaar antwoord maar geven de mogelijkheid te denken over manieren om te sturen **met** afstand.

Naast de besturingsmethoden komen er uit dit onderzoek ook een aantal conclusies over afstand als fenomeen en over de zorgbestuurder als actor naar voren.

- Ten eerste wordt de schuld voor 'de kloof' meestal aan bestuurder en management toegeschreven. Naar mijn bevinding echter, wordt afstand feitelijk overal in de organisaties *geconstrueerd*. Het spel van afstand en betrokkenheid wordt door iedereen in de organisatie gespeeld, waardoor afstand en betrokkenheid in organisaties naast elkaar bestaan en in een relationeel proces gevormd en steeds weer vervormd worden. Het gaat om op afstand zetten en op afstand blijven en over betrokken zijn en betrokken worden. Ook professionals houden en maken afstand, omdat ze hun discretionaire ruimte en professionele autonomie willen beschermen door de bestuurder niet op de werkvloer toe te laten.
- Ten tweede is *schaalgrootte* niet de belangrijkste oorzaak van afstand. Er zijn in de organisaties voldoende manieren gevonden om ruimtelijke afstand te overbruggen. Het probleem zit eerder in het gedrag, de cultivering van sociale afstand: hoe verhouden mensen zich tot elkaar in de organisatie, waardoor er afgescheiden eilanden of werelden ontstaan.
- Schaal is het probleem niet, maar *schaarste* wel, als er gevechten om budgetten gaande zijn worden afstanden tussen de partijen groter. Strijd om middelen geeft aanleiding tot het ontstaan, ervaren en maken van afstand. Schaarste heeft niet alleen betrekking op geld, ook op tijd en aandacht.

Een belangrijke bevinding is dat, terwijl de nadruk in het 'kloof-denken' ligt op de bestuurders, de verwijdering in werkelijkheid al ontstaat op de eerste laag leidinggevenden. Daar krijgt het losraken van management en werkvloer werkelijk gestalte. Daar trekken de teamleiders de kantoren in, achter de computer, om de spagaat van kiezen tussen 'zorgen dat' en 'zorgen voor' te ontlopen. Medewerkers hebben dan het gevoel niet meer gehoord en erkend te worden omdat hun direct leidinggevende al niet meer precies en vanuit eigen ervaring op de hoogte is van de dilemma's in de uitvoering van zorg. Hier raken 'zorgen voor' en 'zorgen dat' gescheiden. Mijns inziens is dit een cruciaal vraagstuk, waar meer onderzoek naar gedaan moet worden.

De laatste conclusie heeft betrekking op de centrale actor in dit onderzoek, zorgbestuurders, die vanuit of juist vanwege hun losgeraakte positie aan het zoeken zijn naar een verbinding met de werkvloer. Zij hebben de verhalen vanuit het primaire proces nodig om hun werk vorm te geven en verbindingen te kunnen leggen tussen de maatschappelijke opdracht van de organisatie en de praktische en morele dilemma's bij de uitvoering van zorg.

Kortom, sturen **met** afstand betekent aandacht hebben voor de voortdurende 'processen van distantiëring' waarbij bestuurders een belangrijke taak vervullen bij het in beweging houden van deze processen. Zorgbestuurders spelen het spel met afstand en betrokkenheid, dat voortdurend gespeeld moet worden. Doordat zorgbestuurders zich van de verschillende werelden losspele maken zij ruimte om betrokken te kunnen zijn. Zorgbestuurders zijn dus tegelijkertijd niet en wel betrokken. Zij geven invulling aan de dubbele opdracht als 'verbindende buitenstaanders'. Hoe beter zorgbestuurders in staat zijn de rol van de verbindende buitenstaander te

spelen, hoe beter zij kunnen omgaan met de dubbele opdracht van besturen met afstand én betrokkenheid.

Discussie

De discussie met de aanwezigen gaat van start met enkele opmerkingen. Zo is het interessant is dat de onderzoekster het onderzoek aanvankelijk startte met de gedachte "afstand is geen goed ding". Haar conclusie is dat afstand misschien wel een goed ding is, wanneer je het maar weet te hanteren. Belangrijk is de conclusie dat afstand niet zit in schaalgrootte, maar in gedrag. Ook van belang is dat afstand niet wordt gemaakt door 'van boven', maar veel meer door boven en beneden samen; hun interactie kan afstand in stand houden

Een van de aanwezigen, zelf werkzaam in een ziekenhuis, merkt op dat zoals Annemiek Stoopendaal de aangetroffen situaties beschrijft, het allemaal nog wel mee lijkt te vallen met afstand en betrokkenheid. Maar in haar ervaring is er van bestuursbetrokkenheid met de zorg geen sprake is: bij sommige bestuurders had het net zo goed kunnen gaan om een koekjesfabriek. Bij haar zoektocht naar bestuurders die wilden meerwerken aan haar onderzoek, zo licht Annemiek toe, kwam ze uiteindelijk terecht bij mensen die al affiniteit hadden met het thema 'afstand en betrokkenheid'; ze waren er al iets mee aan het doen. Daarom is het een gebiasde groep, die wellicht niet representatief is. Daarom ook moeten de situaties, die in het onderzoek worden beschreven, worden opgevat als 'good practices'. Door het bestaan van deze praktijken heeft vertwijfeling over bestaande situaties plaats gemaakt voor het inzicht dat het ook anders kan.

Vraag: "Hoe maak je vanuit een beschrijving van drie mooie gevallen de stap naar de aanbevelingen? Heb je aanbevelingen?" Annemiek antwoordt dat de beschrijving van hoe de bestuurders werken eigenlijk al een aanbeveling bevat: zo kan het ook! Laat betrokkenheid meespelen! Ook is uitgebreid beschreven wat zorg nu eigenlijk is; dit inzicht leidt er toe dat je niet om betrokkenheid heen kunt. Verder heeft zij aanbevolen om de onderste laag leidinggevenden (teamleiders) beter in beeld te brengen, met name de spagaat waarin deze groep zit van meewerken aan het bed en de voorwaardenscheppende taken voor het gehele team.

Er volgen allerlei vragen uit de zaal waaruit zich steeds korte discussies ontpinnen:

"Wat is het gedrag dat hoort bij de verbindende buitenstaander?" Het gedrag van de bestuurders wordt altijd door een vergrootglas waargenomen. Daarom is hun gedrag veel belangrijker dan ze zelf denken. Medewerkers nemen het heel bewust waar wanneer de bestuurder hen groet, of dat de bestuurder laat merken dat hij/zij nog weet waar ze mee bezig waren. Aandacht voor de professionals is heel belangrijk en de zorgbestuurder heeft hierin een heel sterke voorbeeldfunctie. Onder een vergrootglas is elk vuiltje een grote misstap.

"Als er bestuurders zijn die afstand en betrokkenheid weten te combineren, wat is dan kenmerkend voor hen? Heeft het te maken met 'snel gedrag' in de top van de organisatie en meer traagheid en oog voor details op de werkvloer?" Als de

verwachtingen over het tempo van besluitvorming teveel gaan afwijken van de feitelijkheid, ontstaat afstand. Dit wordt in het boek als 'temporele afstand' aangeduid. Tempo en besturen hebben veel met elkaar te maken; de keuze van het goede moment om knopen door te hakken en daarna door te pakken. Als zaken te lang duren wordt afstand ervaren; wanneer iemand even snel een beslissing neemt, dan ervaart men dat ook als afstand.

"Soms lijkt het alsof voor elk probleem tussen leiding en medewerkers wordt gewezen op communicatie". " Maar," zo vraagt een aanwezig zich af," is communicatie het wondermiddel, of wordt het daarvoor verkocht, om alle misverstanden weg te werken?"

Omdat er zoveel gecommuniceerd wordt en er zoveel over wordt gesproken, is het een concept dat niet meer zo duidelijk is: waar heb je het nu eigenlijk over? Wat je ziet bij communicatie tussen de top en de werkvloer, is dat er vertaalslagen worden gemaakt door de managementlagen. De vertaling van wat er op de werkvloer gebeurd wordt steeds abstracter en komt in uiterst abstracte vorm, in cijfers en getallen, aan bij het bestuur, waardoor het bestuur het 'echte' van de werkvloer niet meer herkent. Voorbeeld: bij de voorbereiding van het instellingsjaarverslag werd er door een afdeling op de werkvloer een jaaroverzicht geschreven, dat in iedere volgende managementlaag door de managers werd samengevat. Wat uiteindelijk bij de bestuurders terecht kwam was de samenvatting van de samenvatting van de samenvatting. Door de medewerkers op de werkvloer werd de oorspronkelijke informatie niet meer herkend. De reactie was: 'Laat de bestuurder maar eens naar ons toekomen als hij wil weten hoe het zit; laat hij het verslag van onze afdeling maar eens lezen!' De crux is dat men zich niet gehoord voelt omdat er in de abstractie telkens iets wegvalt. De ideeën die het bestuur zich vormt worden volledig als abstracties teruggevoerd naar de werkvloer; de terugvertaling is dan een misser. De mensen op de werkvloer komen met cijfers (omgezet in prestatie-indicatoren) te zitten waar ze niets mee kunnen. Dit wordt als afstand ervaren.

'Concrete verhalen op weg naar bestuurstafels raken blijkbaar vervreemd. De vraag is of bestuurders wel goed materiaal hebben om op te sturen?' Goed materiaal bestaat uit de abstracties én de verhalen van de werkvloer. Bijvoorbeeld, bij het terugdringen van decubitus in het verpleeghuis is het nodig te weten hoe vaak het voorkomt als uitgangssituatie om er iets aan te kunnen doen.

"De inleidster doet de aanbeveling om te besturen door afstanden te overwinnen (door extensies, door verbindingen, door ontmoetingsplekken en via begrenzings). In dat rijtje komt 'verhalen vertellen' niet voor. Horen verhalen er dan niet bij?" Zeker wel! Aan het einde van het boek wordt ingegaan op het verhalend verantwoorden. Aan de ene kant verantwoorden door cijfers en abstracties, aan de andere kant manieren vinden om verhalend verantwoording af te leggen. In gesprek gaan, in dialoog, op zoek naar de dilemma's op de werkvloer, hoe kun je oplossingen bedenken of ermee omgaan wanneer er geen oplossing is. Wanneer je als bestuurder de verhalen niet hoort die duidelijk maken waar het over gaat, weet je eigenlijk niet wat je aan het doen bent.

“En nu de trap af: er is ‘boven’ een abstracte beslissing genomen, en die valt ongefilterd en niet-aangekleed op de werkvloer. Een dergelijk besluit wordt moeilijk begrepen en is hierdoor niet acceptabel” Dit moet niet te generaliserend worden beoordeeld; het is niet alleen maar zo dat managers niet genoeg van de werkvloer weten. Andersom hebben medewerkers vaak nog veel minder een idee van het hetgeen de manager doet. Hij vertaalt beleid, zo wordt wel gezien, maar op hoe dat gebeurt bestaat weinig zicht.

“In het boek van Annemiek Stoopendaal wordt duidelijk gemaakt dat vooral de ‘tussenbazen’ (middenmanagers) het moeilijk hebben: vanuit hun positie met zorg en betrokkenheid aan de ene kant en beleidsafstand aan de andere kant. Bestuurders aan de top hebben nemen of voelen op dit punt meer vrijheid, bijvoorbeeld om door de organisatie te gaan lopen en te gaan kijken. Hoe komt dat?” Voor een deel heeft dat te maken met bekendheid van de bestuurders. De topbestuurder is meer zichtbaar in de hele organisatie, die zie je op de nieuwjaarsreceptie of staat met zijn/haar portret in de blaadjes. Middenmanagers horen bij een deel van de organisatie en hebben minder mogelijkheid om zich daarvan los te maken en zich in andere delen van de organisatie op te houden. Specifiek voor de onderste laag geldt de spagaat: moet ik nu organiseren of meewerken? In zelfsturende teams heeft de manager nog veel nadrukkelijker de taak het beeld te vertalen, om begrepen te worden en tot uitvoering te worden gebracht.

Een laatste opmerking in deze discussie: Een specifiek probleem in ziekenhuizen lijkt te liggen in de (machts-)positie van de medisch specialisten. De bestuurder moet ongelooflijk veel tijd en aandacht investeren in de relatie met de medische staf. Vaak is er van een omgekeerde investering of beweging nauwelijks sprake: zo is het kennelijk nog gebruikelijk dat kwaliteitrapportages van maatschappen van medisch specialisten ('peer reviews') niet bij de bestuurder terecht komen of met hem/haar worden besproken. Onlangs nog gaf de RVZ als aanbeving dat dit wel zou moeten gebeuren. Als je daarbij betreft dat de zittingsduur van de gemiddelde bestuurder minder dan 3 jaar is, dan lijkt er nauwelijks gelegenheid om nog tot betrokkenheid met de zorgverlening op de werkvloer te komen. Ondanks deze machtsposities en feitelijke omstandigheden, zo blijkt uit de casus van het algemene ziekenhuis in het onderzoek kun je er wel meer mee doen dan er meewarig over klagen.

Een forumgesprek

Er nemen vervolgens 4 gasten plaats achter de tafel. Zij laten zich door Karin Runia bevragen over de wijze waarop zij in hun werk omgaan met afstand en betrokkenheid. In deze 2^e ronde gaan we deze begrippen dus verder verkennen. Onze gasten zijn:

- Rita Arts, zorggroepmanager bij het Elisabeth Ziekenhuis van Tilburg
- Marieke Ploeg, manager bij welzijnsstichting Portes in Utrecht
- Pierre Quaedvlieg, bestuurder van Esdégé-Reigersdaal, een organisatie voor dienstverlening aan mensen met een handicap in Noord-Holland
- Ria van Asselt, gezinsvoogd bij Bureau Jeugdzorg Friesland

Mee-werken

Rita Arts vertelt over het ziekenhuis. Dit kent 4 bestuurslagen: de Raad van Bestuur, de zorggroepmanager (directeur) die een duaal management vormt met de medisch specialisten, het hoofd zorgeenheid (de hoofdverpleegkundige) en de teamleider (meewerkende voorvrouw/man). Rita is verpleegkundige van huis uit en af en toe werkt zij een dag op 'haar' zorgafdelingen als verpleegkundige. Ze hecht namelijk waarde aan het ontmoeten van mensen in hun dagelijkse werk; mensen leren kennen en zichzelf ook laten kennen door samen op te werken met de verpleegkundigen. Ze ervaart dan 'aan den lijve' hoe het werk verloopt, bijvoorbeeld dat het te druk is voor een patiëntenbespreking. En de verschillen en overeenkomsten tussen de zorgeenheden en de beroepsgroepen. Het zijn indrukken die ze vanuit haar positie doorgaans onvoldoende kan opdoen. Deze werkwijze helpt haar om inhoud en beleid beter met elkaar te verbinden. Overigens vraagt het van Rita wel wat zorgvuldigheid: "Ik treed tenslotte binnen het team als buitenstaander. Mijn aanwezigheid voelt soms voor medewerkers als een gebrek aan vertrouwen". Ze is daarop alert want ze vindt dat je professionals vooral ruimte moet geven. Het lukt goed als ze gewoon meewerkt, het witte uniform draagt en vragen stelt omdat ze dingen niet (meer) weet.

Aandacht

Marieke Ploeg is clustermanager van 4 teams die met jeugd bezig zijn in verschillende wijken. Boven de clustermanager staat een directeur. Marieke werkt nu een jaar als manager na jaren als speeltuinwerker in dezelfde organisatie. De regeldruk, zo ervaart zij nu, is groot waardoor de verbinding met de werkvloer gemakkelijk uit zicht raakt. Dit voelt als verlies omdat beslissingen door haar niet getoetst kunnen worden met de directe uitvoerenden: "Helpt dit jullie eigenlijk?" Als ze die vraag wel stelt is het antwoord vaak negatief. Marieke vindt dat ze bij het managen niet alleen uit haar eigen ervaring kan en mag putten. Ze ervaart niet te veel afstand van de uitvoerende werkers, maar te weinig aandacht voor hen. Dringende vragen (van bijv. de gemeenteambtenaar) leiden haar aandacht te gemakkelijk weg. Ze heeft daarom het verlangen om regelmatig tijd te reserveren in haar agenda om op de werkvloer te zijn en te zien wat er leeft. Dat geeft voeling waar het werk over gaat en daardoor inspiratie. Ze noemt een voorbeeld: in de organisatie wordt de verantwoordingsstructuur vorm gegeven. Als ze in de speeltuin is geweest weet ze: "Ja, dat is belangrijk om in die structuur op te nemen". Wat is de rol van taal hierin? De beleidstaal van gemeenteambtenaren is anders dan die van de speeltuin. Marieke zoekt naar de wijze waarop ze deze talen kan verbinden. De verleiding is groot om over welzijn in beleidstaal te spreken: 'we doen aan 'sociale cohesie' en aan 'integratie bevorderen'. Of: 'we hebben een lunchclub waar moeders uit de wijk samen met hun kinderen broodjes eten'. Het heen en weer bewegen tussen de praktijk en haar werk helpt haar om cijfers en die verhalen te combineren.

Er-kennen

Pierre Quaadvlieg, voorzitter van de raad van bestuur en van origine orthopedagoog, heeft een geschiedenis van 27 jaar met zijn organisatie. Hij

beschrijft deze organisatie als plat: een laag managers, een laag uitvoerders en de RvB. De middelen en de slagkracht behoren primair bij de mensen die de uitvoering doen, zo beoogt Pierre. Ben je in zo 'n platte organisatie dicht bij de werkvloer? "Ik besteed gemiddeld 2 dagdelen per week aan contacten met medewerkers". Hij heeft de organisatie zien groeien en ervaart nu dat het niet meer mogelijk is om iedereen (cliënten, verwanten, medewerkers) persoonlijk te kennen. Indertijd kon hij aan die kennis zekerheid ontleen en zich een beeld vormen van de problemen die hem voorgelegd werden. Maar nu is het lastiger om de eindverantwoordelijkheid op een goede, bij hem passende, manier inhoud te geven. "Want als je mensen niet meer kent moet je de kwaliteit van de dienstverlening en van de werkers anders weten". Hoe organiseer je dan dat vertrouwen? Praktisch is dat niet moeilijk (je kunt je aanwezigheid regelen) maar het gaat volgens Pierre om veel minder tastbare zaken zoals zijn benaderbaarheid en bescheidenheid als bestuurder en om, vanuit dat besef, de uitvoerenden goed te faciliteren. Hij heeft geen knoppen op een toetsenbord, maar vindt wel dat een bestuurder actief relaties moet aangaan. Het is in belang van medewerkers dat ze hun dilemma's met een eindverantwoordelijke kunnen delen; dat men zich gesteund voelt doordat deze hen vragen stelt (en geen oordeel geeft).

Pierre gelooft in de omgekeerde piramide: mensen met een handicap maken gebruik van hun diensten; daar ontleent de organisatie zijn bestaansrecht aan. De doelstelling van de organisatie wordt gerealiseerd door de medewerkers die deze mensen verzorgen, ondersteunen en begeleiden. Zonder medewerkers hebben de managers niets te doen en zonder management valt er niets te besturen. Gesprekken met medewerkers gaan daarom bij voorkeur over cliëntzaken en niet over geld en organisatiezaken.

Kort lijntje

Ria Vink werkt als gezinsvoogd in situaties waar gedwongen hulp geïndiceerd is. Ze heeft een caseload van gemiddeld 17 gezinnen en maakt deel uit van een team met een teammanager. Daarboven zijn sectorhoofden en een bestuur. Het werk als gezinsvoogd met kwetsbare ouders en kinderen voltrekt zich meestal in gevoelige situaties. Daarin moet de voogd soms handelen vanuit eigen wijsheid, met discretionaire ruimte en doorpakken zonder dat de leidinggevende op de hoogte is. Ria geeft als voorbeeld een casus uit haar eigen praktijk van een kind van 2 jaar dat in een pleeggezin verblijft. De pleegvader belt naar BJZ: het kind heeft een toeval en is buiten bewustzijn naar het ziekenhuis gebracht. De situatie is ernstig, het kind wordt beademd. De moeder, die het gezag over het kind heeft, verblijft in een AZC, zij heeft een psychiatrische ziekte. Haar toestemming is gewenst voor de medische behandeling. Met elkaar in het ziekenhuis is de urenlange wachtperiode vervuld van paniek, zorg, verdriet, geen eten en taalproblemen. De moeder, die niet lijkt te begrijpen wat er aan de hand is, weigert toestemming voor de verdere behandeling en wil het kind meenemen. Ria laat in haar verhaal zien hoezeer ze de emoties van de betrokkenen en vooral van de moeder kan begrijpen. "Ik ben ook moeder". In de procedure die volgt kiest ze ervoor om de langere schakel naar het management over te slaan en informeert rechtstreeks de directeur. De reden is dat ze weet dat verhalen veranderen als lijnen langer zijn; die afstand is in dit soort situaties altijd ongewenst.

De zaal reageerde tenslotte aan de hand van het volgende:

Te losse vormen (teveel ruimte) maakt dat je misschien niet goed een inhoudelijk referentiepunt kunt vaststellen: wat is nodig/ goed / wat is relevant om te doen hier? Dus waarvoor is afstand volgens u goed? Afstand is goed als dingen geregeld moeten worden. De kunst is om menselijk met afstand om te gaan.

Afstand nemen is vertrouwen hebben in het gezonde verstand en deskundigheid van mensen.

Afstand is in al deze verhalen bewegend: het primaire proces biedt voeding voor besluiten.

Afstand kan je oordeelsvermogen positief beïnvloeden. Op enige afstand zie je het ook scherper.

Afstand is voor de werker soms ook prettig: de bestuurder die zegt: dit is mijn verantwoordelijkheid ga jij maar het werk doen waar jij goed in bent.

Bestuurders hebben de verantwoordelijkheid om in de voorwaardenscheppende sfeer de mogelijkheden te scheppen voor het delen van ervaringen en ontmoeting op de werkvloer. Juist als je afstand neemt moet je de dialoog faciliteren.

Reflecties door Andries Baart: doordenken vanuit presentie.

Presentie heeft iets tegen afstand. In het lijvige boek *Een theorie van de presentie* staat in het midden een groot hoofdstuk met de titel 'Een kritiek van de afstandneming, over de institutionalisering van hulp, zorg en bijstand'. In dat hoofdstuk wordt breed uitgesproken dat afstand geen goed idee is. Afstand betekent

dat mensen met oogkleppen op hun eigen ding gaan doen (zelf-referentieel), dat mensen deffig gaan praten waar dat niet moet, dat mensen hun onmacht niet waar willen nemen, dat ze de groezeligheid van de praktijk niet onder ogen willen zien, dat het lijden van anderen niet tot je door kan dringen omdat je erdoor in verwarring raakt. Er zijn allerlei vormen van op afstand gaan, die niet bevorderlijk zijn voor goede zorg. Het motto is dan ook: ga nooit op afstand! Als je dichtbij komt moet je wel goed voor jezelf zorgen en anderen moeten goed voor jou zorgen.

We hebben ook het begrip 'exposure' geïntroduceerd. Dit betekent dat een presentiebeoefenaar begint met zich onder te dompelen in de praktijk waarvoor hij dienstbaar wil zijn. Niemand kan zeggen dat hij een cursus heeft gevolgd of een boekje heeft gelezen en hierdoor als presentiebeoefenaar kan optreden. Als je in een ziekenhuis gaat werken, moet je eerst maar eens een tijd in een bed gaan liggen. Als je in een achterstandswijk gaat werken, moet je op straat gaan zwerven en in de fritestent rondhangen. Als je in de speeltuin gaat werken moet je er een poos gaan zitten voor je daar iets voor gaat betekenen. Laat het maar tot je doordringen. Ook hierbij is het motto: afstand is geen goed idee, je moet het voelen, je moet het ondergaan, je moet een perspectiefwisseling meemaken. Exposure is goed uitgewerkt in de theorie, er is ook aangegeven hoe je dat moet doen.

Twee jaar geleden hadden we een studiedag over afstand en professionaliteit. Daarbij kwam de vraag aan de orde of een goede professional een soort vriend kan zijn, of komt er dan een storing op de lijn die je niet moet hebben. We hebben de verhalen gehoord van presentiebeoefenaren die dichtbij willen komen, die net als een grote zus willen zijn, of in een verpleeghuis net als een dochter willen zijn, en toch een goede professional blijven. Ook hier was het motto: niet op afstand!

Deze voorbeelden gaan alle drie over het primaire proces. Vanmiddag verdraaien we het focus: wat nu als er gestuurd moet worden, gemanaged, als er geregeld moet worden? Het is zo dat de presentietheorie kritisch is over afstand, maar met betrekking tot management proberen we genuanceerder te denken.

Waar bezwaar wordt gemaakt tegen afstand, ook bij managers, is wanneer afstand onbegrip betekent. Deze categorie komt in het boek van Annemiek Stoopendaal als zodanig niet voor. Toch gaat het bij het oordeel over afstand vaak om de vraag "snap je wel waar het om gaat?". Je zou dus kunnen zeggen dat het niet gaat om afstand of nabijheid maar om *begrijpen en niet-begrijpen*. Je moet afstand overbruggen om te begrijpen. Betrokkenheid duidt op 'snappen van binnenuit', betrokkenheid heeft in dit verband geen emotionele betekenis, maar is een kenbron. Wie betrokken is kan iets begrijpen.

Managers lopen een inherent gevaar: ze komen terecht in een management-logica, een *systemische logica* die een enorme zuigkracht heeft. Wanneer je zegt 'afstand is geen goed idee', heeft het geen zin om de persoon van de manager te benadrukken (aardig, soepel), maar management heeft zelf een grote zuigkracht. Het systeem zuigt intern, vraagt om rationaliteit, om afstand; dit hangt niet af van posities of personen, het is een innerlijke logica. In het systeem treffen we beelden

aan, die uit de cultuur en uit de geschiedenis komen, die dit met zich brengen. Presentie wil zeggen dat je je niet alleen met het primaire proces moet bezig houden maar ook met deze systemische logica. Als je wat wilt doen aan afstand, onder het gezichtspunt van presentie, dan moeten we de wending maken naar systemische krachten, organisatorische krachten. Dan moeten we iets vinden op het vraagstuk van accountability, verantwoorden. Anders gaan we alleen maar mooie dingen doen in het primaire proces, en dat is het dan. Je moet echter een sterke manager zijn, want het systeem zuigt enorm sterk. De uitspraak van een van de managers "ik wil graag eenmaal in de twee weken meedoen op de werkvloer, maar het komt er niet van" illustreert dit precies. Hoe ontkom je aan deze systemische druk? Door naar de werkvloer te gaan kom je in een 'kritische herinnering': daar gaat het om, daar speelt het zich af, daar worden we op afgerekend. In de leergang Presentie en Management wordt een heel dagdeel uitgetrokken om te praten over dit zogenoemde finalisatie-vraagstuk: goede managers managen vanuit het gezichtspunt 'waar gaat het hier eigenlijk over?'. Natuurlijk gaat het over personeelszaken en over geld, maar eigenlijk gaat het om bekommernis, over problemen oplossen, niet in de steek laten, jongeren niet op straat zetten. De kunst van management is dus ook om op afstand te gaan en de vraag te stellen waar het eigenlijk om gaat. Pas als je dat weet, weet je wat je met een projectencarrousel moet doen, met een afrekensysteem. Als je die vraag niet mee stelt, dan doe je allemaal logische dingen, totdat je je afvraagt wat we in godsnaam aan het doen zijn.

Als je als manager teruggaat naar de praktijk, dan is dat een vorm van *erkennen*. Ook al denken de medewerkers dat het toch de baas is met een witte jas aan, ook al letten ze goed op wat hij allemaal opschrijft en vraagt, ondertussen krijg je wel erkenning. Afstand overbruggen is niet alleen een kwestie van iets willen weten, maar ook het erkennen van de mensen die daar aan de slag zijn, van hun bekwaamheden, hun inzet, hun waarde die het de moeite waard maakt om naar hen toe te gaan. Een manager die wel 'afdaalt' naar de praktijk en er allerlei vragen stelt maar het gevoel van erkenning niet achterlaat, overbrugt geen afstand.

In de presentietheorie maken we veel werk van de vraag 'mag het iets met mij doen, sta ik zelf op het spel, weet ik alles al of mag ik door elkaar geschud worden en keer ik verontrust terug omdat me blijkt dat ik er niets van begrijp?' Je bekijkt dus niet alleen de praktijk, maar als je goed teruggaat *bekijk je ook jezelf*. Wanneer de manager de beweging naar de praktijk maakt en weer terug, is hij/zij in staat zichzelf op het spel te zetten en ook het eigen oordeel over wat er in de praktijk optreedt reflexief onder de loep te nemen.

Als je wilt begrijpen wat praktijken zijn, dan hebben we natuurlijk getallen nodig en formele, gecodificeerde kennis, maar ook *verhalen*. Wie wil laten zien wat goede zorg is, heeft verhalen nodig. Als verhalen vertellen niet telt als een vorm van verantwoording, dan ondermijnt zorg zichzelf en weten mensen niet meer wat ze aan het doen zijn. Verhalen vertellen, doorvertellen, opschrijven, en niet uitkoken, niet via allerlei trappen laten vervreemden. Prof. Harrie Kunneman houdt zich

nadrukkelijk bezig met verhalen vertellen. Hij meldt dat goede werkers hun professionaliteit bevorderen door kampvuurtjes in te richten. Hij maakt onderscheid tussen lantaarnpaalkennis, waarbij van bovenaf een koud blauw licht op je schijnt, en kampvuurkennis, waarbij mensen bij elkaar gaan zitten in een kring en in de warme rode gloed van het kampvuur elkaar verhalen vertellen, sterke verhalen, kleine verhalen of een hilarische anecdote. Professionaliteit, zegt Kunneman, groeit aan kampvuurtjes. Verhalen moeten niet alleen naar boven verteld worden, maar ook in eigen kring; het is niet alleen iets om anderen te overtuigen maar ook om met elkaar te delen en professionele kracht te vermenigvuldigen. Binnen presentie is een belangrijk deel van de leermodellen gebaseerd op verhalen vertellen, wanneer we met elkaar om het kampvuur zitten. Met enkele verwante collega-hoogleraren zijn we aan het kijken of we hiermee grip kunnen krijgen op kwaliteitsbeleid; we noemen dit narratief kwaliteitsbeleid. We willen echt dat verhalen als stuurmogelijkheid meer ruimte krijgen.

Uit de voorgaande discussie komen interessante kenmerken van een presente manager naar voren. Een presente manager is iemand die *benaderbaar* is, die afstand overwint. Dit geldt zowel in ruimtelijke betekenis als in mentale zin. Zitten presente managers in een speciale gang en moet je eerst langs een gehaaid bewaakte balie? Benaderbaarheid is geen romantisch begrip, maar heeft te maken met gesloten deuren en volle agenda's. Tegelijk betekent het dat je het vertrouwen hebt dat je daar wat kunt bespreken, dat het wordt begrepen en je er vervolgens wat mee kunt. Recent onderzoek heeft uitgewezen dat de huidige (moderne) kwaliteitssystemen er toe leiden dat werkers hun zorgen niet meer melden, omdat je dan in het systeem geregistreerd staat en je er op wordt aangesproken dat je tot uiting brengt dat zaken hier niet goed gaan en dat je door het te melden mogelijk de organisatie te gronde richt. Benaderbaarheid als mentale categorie steunt op vertrouwen. Dit vertrouwen kan uitgehold worden door formele (kwaliteits)systemen.

Een presente manager is niet de grote roerganger, maar *faciliteert* wat werkers al kunnen. Werkers zijn verstandig, hebben een bepaald soort kennis en informatie. Een manager hoeft niet heel dichtbij te komen om zaken voor je uit te zoeken, maar moet wel faciliteren. Een goede manager is geen commandopost op afstand, maar is iemand die dichtbij bevordert wat ze al kunnen, zodat ze het ook doen.

Hoe zien vanuit het gezichtspunt van afstand geslaagde praktijken er uit? Boeiend is dat hierbij het thema *praktische wijsheid* naar voren wordt gehaald, dat in de vorige studiemiddag veel aandacht heeft gekregen. Managers kunnen vertrouwen hebben in de praktijken als ze weten dat de werkers over vormen van praktische wijsheid beschikken. Deze praktische wijsheid (diligentia, phronèsis, clinical wisdom, oordeelsvermogen gekoppeld aan handelingsvermogen) wordt door hen gefaciliteerd en gevoed. Nadenken over afstand brengt opnieuw de vraag naar praktische wijsheid van werkers naar voren. Wanneer je als manager op afstand gaat, is de kans groot dat je praktische wijsheid vernietigt, dat je die niet wilt hebben; dichtbij betekent dat je deze kennis een kans geeft.

Dit betekent ook dat je moet weten dat werkers hun *verantwoordelijkheid* soms nemen, ook als ze die niet hebben. Soms zit de werkprocesketen zo in elkaar dat je alleen verantwoordelijk bent voor 'schakel 6'. Wanneer een zorgvrager tussen al deze ketens en schakels invalt, moet iemand toch verantwoordelijkheid nemen en niet weggijken. Je overbrugt dan afstand, je trekt iets naar je toe wat je formeel niet behoort te doen, maar wat moreel wel deugt. Bestaat er zoiets als morele nabijheid, wanneer iemand zegt "ik weet wel dat ik het niet moet doen, maar ik doe het toch, ik neem mijn verantwoordelijkheid; misschien krijg ik een pak slaag en moet ik daags erna alles uitleggen". Je kunt dit volgens de presentiebenadering alleen maar doen wanneer je de vrije ruimte die ontstaat door regels weg te laten, gaat invullen met daden. Wie voorstander is van het afschaffen van regels moet ook voorstander zijn van het vullen van de ruimte, zodat er niet een leeg gat van onverantwoordelijkheid ontstaat, maar dat je dit vult met verantwoordelijkheid en betrokkenheid.

Afstand betekent ook *reflexieve afstand*: ik kan naar mezelf kijken. Afstand zit niet alleen tussen primair proces en managers. Goede, presente managers kunnen reflexief afstand nemen van hun eigen werk. Soms is het daarbij wel handig wanneer je je kunt terugtrekken, fysiek afstand nemen.

Tenslotte: afstand is een *construct*, gemaakt door twee, drie of meer kanten, maar niet door één partij. Het is dus niet een afwijking van management.

Afsluitende reacties.

Afstand overbruggen vereist lef, kwetsbaar durven zijn, vereist moed om weerstand te bieden, vraagt om zelfvertrouwen. Hoe kom je hier aan? Door je te verbinden met het werk, het primaire proces, de doelgroep.

Er zijn goede ervaringen met verantwoorden door zowel zakelijke gegevens op te sommen en parallel hieraan kleine verhaaltjes te vertellen en op te schrijven. Ook al kun je nog zo gepassioneerd zijn over fraaie cijferopstellingen en grafieken, meestal zijn het de verhaaltjes die blijven hangen. Hierdoor kan degene die ze leest zich weer verbinden met het werk waarvoor hij/zij bezig is.

De zorgsystemen waarin we werken brengen met zich dat managementfuncties als aanzienlijker gelden dan operationele functies. Zo is in het systeem van de CAO geregeld dat managers beter betaald worden dan verpleegkundigen aan het bed. Wanneer je als verpleegkundige na verloop van tijd meer wilt verdienen, ligt alleen de weg naar het management open. Dit geldt in veel mindere mate voor medisch specialisten, die als arts op de werkvloer meer kunnen verdienen dan als beleidsmedewerker of manager.