

Pleidooi voor herbronning

Prof. dr. Paul Verhaeghe

Begin 2012 ben ik diep ondergedompeld in het uitschrijven van een nieuw boek en weiger ik beleefd alle uitnodigingen voor lezingen. Toch is er één e-mail die me intrigeert, komende van een mij onbekende organisatie die met jongeren werkt, op vrijwillige basis (zowel voor de medewerkers als voor de jongeren). Of ik een aantal vragen kan beantwoorden en met hen, in groep, daarover in dialoog wil treden? Het is de toon die me treft en nieuwsgierig maakt. Ik besluit erop in te gaan. Op 11 februari word ik afgehaald door een oud-studente, een van de vele vrijwilligers, die mij op weg naar Antwerpen vertelt hoe TEJO 'Therapeuten voor jongeren' functioneert. Haar verhaal staat haaks op wat ik de dag voordien van een psychotherapeute uit de reguliere zorgsector te horen kreeg. Ook zij werkt met jongeren en kinderen, al dertig jaar, binnen een CGG-Centrum geestelijke gezondheidszorg. Het werk doet ze nog steeds heel graag, maar de organisatie ervaart ze de laatste jaren als een vijandige omgeving. Ze haalt al lang de 50% contacturen niet meer, het leeuwendeel van haar tijd wordt opgeslokt door administratie, registratie, evaluaties *e tutti quanti*, telkens met bijbehorende vergaderingen. Kortom, allemaal dingen waarvan ze het nut niet inziet. Ze mist erkenning bij de groep die ze aanduidt als 'de managers'. Op de koop toe heeft ze in toenemende mate het gevoel dat de inhoud van het werk er steeds minder toe doet: enkel cijfers zijn nog van belang, in combinatie met een newspeak, waardoor ze zich in een beursgenoteerd bedrijf waant.

Aangekomen in de Bredestraat neemt mijn 'Persoonlijke Begeleidster' mij mee naar de bovenste verdieping, waardoor ik meteen de kans krijg om het hele huis te zien. Opvallend is de bijna organische combinatie tussen de besloten activiteit (alle consultatiekamers zijn in gebruik) en de openheid (in de gemeenschappelijke ruimtes zitten overal pratende mensen). Op die bovenste verdieping zit het tjokvol. Ik maak kennis met Ingrid en Marc, krijg koffie en taart, en na drie minuten ontstaat er een enkele uren duren-

de dialoog met heel de groep. Het is overrompend, en als mijn vrouw mij 's avonds vraagt hoe het geweest is, praat ik vooral over het enthousiasme, het gevoel opgenomen te zijn in en gedragen te worden door een groep, waarvan de leden elk op hun eigen manier bijdragen tot iets waar ze achter staan. De dag daarna bekijk ik hun website en ik betrap mezelf erop dat ik instemmend zit te knikken wanneer ik dingen lees zoals:

'Het is een emancipatorische benadering van de jongere die als deskundige wordt beschouwd en de oplossing van zijn probleem "nog" niet kent. Daarbij gaat de therapeut begeleiden.'

'Therapeuten gaan vanuit het niet-weten naar de expert-houding van de jongere, die het best weet wat hij of zij wil realiseren.'

'Al van bij de aanvang wordt gestart met de opbouw van een werkrelatie.' Die zaken sluiten naadloos aan bij mijn eigen psychoanalytische houding tegenover mensen met een hulpvraag. Papier en bij uitbreiding websites zijn natuurlijk niet altijd even betrouwbaar, maar wat ik daar lees, bevestigt wat ze me verteld hebben over hun werking. Haaks op de hedendaagse registratiedwang en labeldiagnostiek – in de reguliere gezondheidszorg nemen die dingen vandaag ronduit pathologische vormen aan – benaderen de TBJO-therapeuten jongeren telkens opnieuw als unieke mensen, die hun eigen verhaal kunnen en mogen brengen. De registratie wordt zo minimaal gehouden dat er nauwelijks nog sprake is van een registratie, maar eerder van een kennismaking: wat is je voornaam, hoe oud ben je, bij wie woon je, en ga je naar school of werk je? Een gsm-nummer of e-mailadres wordt ook gevraagd, maar is niet verplicht. En vanzelfsprekend is de man of vrouw met wie de jongere het eerst in contact komt, ook diegene die hen de volgende keer opnieuw ontvangt – behalve als de jongere zelf om iemand anders vraagt ('Ik zou liever met een vrouw praten, ik vind het zo lastig om dit met een man te bespreken'). Het onzalige idee van afzonderlijke 'diagnoseteams' en 'behandelteams' binnen een protocollaire aanpak druist immers in tegen hun basishouding, dus daar doen zij niet aan. Gelukkig maar.

Toeval is soms nauwelijks nog toeval te noemen – dat wil zeggen, met datgene wat ons toevalt, kunnen we vaak mooie dingen doen. Ik ben op dat ogenblik bezig met het laatste hoofdstuk van mijn nieuwe boek, waarin ik onder andere een aantal hoopvolle initiatieven bespreek, als illustratie van een arbeidsorganisatie waardoor mensen zich beter voelen. Inzake hulpverlening had ik al een voorbeeld van een Nederlandse organisatie voor thuishulp, die tien keer efficiënter en op de koop toe veel goedko-

per werkte dan de grootschalige officiële grote broer, hoewel – hoogst waarschijnlijk: omdat – ze veel minder bestuurd werd vanuit een ‘meten is weten’-management en aan de fusiewaan ontsnapt was. Maar het is een voorbeeld dat ik enkel ken via een beschrijving in een artikel, en ik kan de bron niet controleren. TEJO is veel overtuigender, en dichter bij mijn eigen ervaring; diezelfde zondag besluit ik dan ook TEJO als voorbeeld te nemen.

Wat ik zo goed vind aan hun werking? Het antwoord is vrij makkelijk te formuleren: de mensen die er werken, doen dat op grond van een intrinsieke motivatie en krijgen de kans om hun eigen ding te doen binnen een ondersteunend kader. Het vertrouwen dat zij krijgen, is hetzelfde vertrouwen dat zij ook aan de jongeren zullen doorgeven. Bovendien worden ze gedragen door de groep, zonder dat ze ermee moeten samenvallen, en precies daardoor gaan ze er zich uitdrukkelijk mee identificeren en zich onderwerpen aan een collegiale sociale controle. Ze weten zich onderdeel van een groter geheel, dat zich inzet voor anderen vanuit een gemeenschappelijk ideaal. Dat alles samen zorgt ervoor dat zij zich goed voelen en bijgevolg ook goed werk leveren. Dat is in een notendop wat Dan Pink in zijn beroemde lezing over motivatie helder en onderbouwd uiteenzet. (Voor wie die lezing nog niet gezien en beluisterd heeft: doe jezelf een plezier en bekijk op YouTube *Dan Pink: The puzzle of motivation*.) Zelf greep kunnen hebben op de invulling van de eigen job en op de organisatie ervan, doet de motivatie en het engagement enorm toenemen. Automatisch betekent dat een geleidelijke toename in de expertise, waardoor men er nog meer plezier aan beleeft. En als het doel ervaren wordt als een bijdrage aan iets wat mijzelf overstijgt, iets wat ik niet alleen kan realiseren, dan krijg ik uitdrukkelijk het gevoel erbij te horen, deel uit te maken van een gemeenschap waarin ik toch mijn eigen plaats vind en wiens autoriteit ik aanvaard. Dat alles voelt goed.

De manier waarop de zorgsector vandaag georganiseerd wordt, gaat daar steeds meer tegenin. In de meerderheid van de organisaties hebben zelfs hoogopgeleide mensen vooral verantwoordelijkheid, maar nauwelijks macht. Ze worden amper betrokken bij het nemen van de beslissingen, ook als die rechtstreeks met hun werk te maken hebben. De combinatie van de dictatuur van de cijfers en de informatica zorgt ervoor dat de beslissingen van ‘boven’ quasi rechtstreeks ‘beneden’ terechtkomen, zonder al te veel kans op inspraak. Het gevoel van machteloosheid en passiviteit neemt daardoor alleen maar toe, wat op zijn beurt niet goed is voor de ei-

genlijke werking, de zorgverlening. Dat laat zich afmeten aan de reacties van de groep die ondertussen 'cliënten' heten: ook zij haken veel sneller af dan vroeger.

Daartegenover staat dat elk onderzoek de positieve effecten bevestigt van een werkomgeving die autonomie en zeggenschap stimuleert, en mensen het gevoel geeft samen te werken voor een hoger doel. De productie en de efficiëntie stijgen, samen met de tevredenheid op het werk en de loyaliteit en identificatie met het bedrijf. TEJO's werking beantwoordt heel mooi aan alles wat motivatie bevordert: vertrouwen in de werknemers, collegiale sociale controle, een gemeenschappelijk ideaal en een verregaande mate van autonomie. En ook dat straalt af op de jongeren die hier gehoor vinden, vaak voor de eerste keer.

Wat de toekomst voor TEJO zal brengen, weet ik niet, maar ik wil eindigen met een verwittiging. Mensen en organisaties kunnen slachtoffer worden van hun eigen succes. Zeker in geval van succesvolle initiatieven in de psychosociale sector loert er altijd wel een of andere koepelorganisatie om de hoek, die zulke initiatieven wil steunen en ze via die ondersteuning binnen de kortste keren overneemt. De geschiedenis leert dat er in dat geval na een paar jaar van de oorspronkelijke aanpak nog weinig overblijft. Het gevaar kan ook van binnenuit komen. Ik kan mij voorstellen dat sommige van de vrijwillig(st)ers, met de beste bedoelingen, meer 'professionalisering' willen invoeren: meten is weten, 'waarom niet wat meer accent op diagnostiek?', 'moeten we toch geen systematische evaluatie doen?', 'als we subsidies willen, dan moeten we toch behandelplannen naar voren schuiven?' enzovoort. Ik wijs even op de mooie etymologie van het woord 'amateurisme'. Het komt van het Latijnse *amare*, houden van; *amator*: iemand die begeistert is door iets en er zich daarom belangeloos voor inzet. In ons steeds onpersoonlijker en instrumenteler wordende werkveld hebben we meer dan ooit TEJO-amateurs nodig. Hou het zo, in jullie eigenbelang en in het belang van jullie jongeren.