

Dé MEE-methode: Art of Science?

Auteur: Hans Blom, bestuurder a.i. MEE Plus Groep

In een recent artikel van de Harvard Business Review (www.hbr.org, March 2009) werken de auteurs J.M. Hall en E. Johnson het antwoord op de vraag uit: 'When should a process be art, not science?' Het artikel bevat voor MEE-instellingen een aantal zinvolle handvatten om niet te ver door te schieten bij het vaststellen van een set van methoden, die voor de dienstverlening aan onze verschillende cliëntgroepen effectief en professioneel verantwoord zijn. Die handvatten worden hieronder weergegeven en toegelicht aan de hand van de MEE-praktijk.

De procesbenadering van Hall en Johnson wordt hieronder geconfronteerd met de opvattingen van Ad Verbrugge, universitair hoofddocent sociale en culturele filosofie van de Vrije Universiteit van Amsterdam. Verbrugge is een verklaard tegenstander van het ongebreidelde procesmanagement.

Anonieme processoren

In sommige takken van dienstverlening ontstaat tussen leiding en uitvoerders spanning over de beantwoording van de vraag of elke professional wel langs dezelfde maatlat gehaald mag worden. Ook discussieert men diepgaand over de vraag of ieders werkwijze standaard hetzelfde moet zijn, strak geprotocolleerd en ingekaderd in dwingende procesbeschrijvingen.

Ook wetenschappers lopen hier al langer tegen te hoop, getuige een citaat uit de inleiding van een artikel in de NRC van zaterdag/zondag 18/19 juni 2005, geschreven door Ad Verbrugge. Zijn artikel droeg dan ook de titel 'Het procesdenken van managers berooft de wereld van zijn bezieling' en het volgende citaat is veelzeggend:

"Talloze leraren, artsen en verpleegkundigen hebben het gevoel dat hun beroep van hen is afgenomen. In de organisatie modellen van managers zijn zij veranderd in anonieme processoren die extern worden aangestuurd."

Is dit de weg die nu ook bij MEE-instellingen wordt ingeslagen als antwoord op de verzakelijking van de zorgsector en de snel naderende marktwerking voor de cliëntondersteuning die de MEE's bieden aan cliëntgroepen met verschillende soorten beperkingen en aandoeningen? Om bijtijds en vanuit een eigen antwoord op die tendensen van verzakelijking en marktdenken te anticiperen zijn we bij de MEE Plus Groep recentelijk gestart met de organisatiebrede invoering van competentie management, performance management, portfoliobeheer en –ontwikkeling en kennismanagement op een breed aantal deskundigheidsgebieden. Voor veel consultants lijkt het er daarmee op alsof standaardisatie ook hier het parool wordt en dat aan alle zes de regio's er identieke werkwijzen opgelegd zullen worden. Waar blijft dan de professionele erkenning en vrijheid, wordt die dan zomaar even geweld aan gedaan door een stel nieuwlichters die helemaal geen verstand van het consultantenvak hebben en hun algemene managementjargon nu ook over dit kwetsbare werk komen uitstorten?

Vervreemding

Het is een kunst om de wijze waarop we onze organisatie omvormen en het primaire proces willen optimaliseren op een consistente wijze met de dienstverleningsfilosofie uit te voeren. Ook in de wijze waarop we veranderen moet blijken dat we een dienstverleningsproces in praktijk brengen voor kwetsbare en soms ook letterlijk gekwetste groepen cliënten, die erkend willen worden in hun volwaardig menszijn. Iedere MEE-consulent heeft als professional en betrokken dienstverlener de passie om de 'eigen' cliënten als volwaardig mens te ondersteunen en te versterken om hen in hun kracht te zetten bij dit proces van zelfverwerkelijking.

De MEE Plus consulent werkt in en vanuit een context die thans nogal ingrijpend wordt getransformeerd. Dat transformatieproces kan bij de consulenten tot een diepgaand gevoel van vervreemding leiden als er normen en controlemechanismen worden opgelegd die hen niet 'empoweren' maar uit hun kracht halen en als professional onderuit halen. In het artikel van Verbrugge staat hierover een treffende passage, waaruit kan worden opgemaakt dat hij een overtuigende aanhanger is van het 'art-principe':

“Door jarenlange ervaring gegroeide praktijken staan bloot aan een rationaliseringsproces dat de immanente zin van werk als een gemeenschappelijke praktijk uitholt. Daardoor kan op sociaal vlak veel stuk worden gemaakt. Mensen voelen zich niet serieus genomen, worden ondermijnd in hun beroepseer en er ontstaan spanningen op afdelingen. Er worden zogenaamde objectieve controlemechanismen in het leven geroepen die in feite te kennen geven dat de werknemer wordt gewantwoord. Hij is in wezen een 'processor' geworden die extern wordt aangestuurd.”

Professionaliteit

Het vertrekpunt voor de hele operatie bij de MEE Plus Groep is dat er spoedig een duidelijk aantoonbare inhoudelijke waardevermeerdering in en via het methodisch werken voor onze verschillende cliëntgroepen bereikt moet worden. Daarmee scheppen we voor (toekomstige) financiers en opdrachtgevers het vereiste onderscheidend vermogen ten opzichte van medeaanbieders als we met hen binnenkort de concurrentiestrijd om de cliënten én de financiële middelen aan moeten. Om die methodische optimalisatie en verrijking te realiseren gaan we per dienstverleningsproces vaststellen welke mate van standaardisatie toegepast kan en moet worden om op verschillende uitvoeringslocaties een vergelijkbare dienst met een hoge uitvoeringskwaliteit aan de leden van dezelfde cliëntgroepen te leveren. Een toelichting.

De komende tijd gaan we meer energie steken in onze professionaliteit en de verrijking van de inhoud van onze dienstverlening. De invoering van competentie management gaat dat ondersteunen. We hebben daarmee een gemeenschappelijke leidraad voor de vakuitoefening en voor het onderling bespreekbaar maken van de professionele kwaliteit. Maar is dat genoeg? Voor veel beroepen in de gezondheidszorg geldt een registratieplicht, zoals de BIG. Voor MEE-consulenten kennen we dat niet meer sinds het SPD-repertoire niet meer van toepassing is. Is het terecht dat we geen eigen keurmerk voor consulenten meer hebben?

Deze vragen gaan we binnenkort nader onder ogen zien als we beleid gaan ontwikkelen om ons onderscheidend vermogen in de uitvoering van de MEE-taken voor onze cliënten en opdrachtgevers tastbaar te maken.

Standaardisatie

Het standaardiseren van 'de MEE-methode' is voor veel consulenten een waar schrikbeeld. Zijn we daarop uit, is dat hun voorland en wordt de dienstverlening aan onze cliënten daar beter van? Wat we onder standaardisatie verstaan zal wel van consulent tot consulent verschillen, maar de emoties erover lopen her en der al hoog op. En dan nog zonder dat we het thema goed met elkaar besproken hebben. Evengoed doet ook de mare de ronde dat elke consulent er een eigen MEE-methode op nahoudt. Is dat erg, goed of slecht, een ultieme vorm van gepersonifieerd maatwerk, of is het de ultieme uiting van ongebreidelde professionele vrijheid?

Als het management niet of nauwelijks vertrouwd is met het soort werk dat wordt verricht, neemt het risico toe dat zij daardoor het werk op zo'n manier gaan inrichten, dat zij voorbijgaan aan de complexiteit van de menselijke activiteiten in de dienstverlening. Zij menen dat zij het werk van de professional kunnen ontleden in een set van meetbare factoren waarop zij medewerkers vervolgens doeltreffend kunnen aansturen. Het simpele en eendimensionale doel daarvan is efficiëntievergroting, niet de verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening.

Verbrugge stelt dat juist in die sectoren waarin de veelgeprezen tucht van de marktwerking niet werkt en kan werken – zoals ook maar weer is aangetoond in de thuiszorg - *“kan het bureaucratische managerdom groteske vormen aannemen”*. De aansturing van het

uitvoeringsproces hoeft volgens Verbrugge in sectoren als het onderwijs en de zorg niet eens efficiënt te zijn en is het in de meeste gevallen naar zijn mening ook niet. Onze aanpak van het transformatieproces is nu die marktwerking voor de MEE's wél toeslaat en doorzet het gepast verhogen van de efficiëntie van de uitvoering van het primaire proces en van de bedrijfsvoering. Gepast wil zeggen binnen de marges waarin voor de MEE-dienstverlening de te behalen efficiëntie wel haalbaar en zinvol is, dus zonder dat voorbij wordt gegaan aan de complexiteit van het professionele en interrelationele mensenwerk met onze cliënten. De kunst is om hierbij als MEE Plus Groep niet (opnieuw) in de valkuil terecht te komen die Verbrugge in 2005 schetste:

“Wat hier groeit is een managementapparaat dat een steeds groter deel van het budget aan zichzelf toekent en plannen blijft verzinnen om de organisatie in beweging te houden. Niet langer is goed onderwijs of goede zorg het hoogste goed dat moet worden gerealiseerd: het management is gericht op expansie, de markt veroveren, nieuwbouw, strategisch handelen, imago, aanboren van nieuwe doelgroepen.”

Strategie

In de zojuist op Intranet geplaatste notitie met als titel ‘MEE Plus Groep Kernpunten Strategisch Beleid 2009-2010’ staan de volgende hoofdpunten van onze strategie vermeld:

- We passen een *nichebenadering* toe en focussen ons op onze authentieke cliëntgroepen.
- Een betere dienstverlening (individueel en collectief) kunnen onze cliënten en opdrachtgevers bij geen andere instelling krijgen (*productleadership*).
- We leveren op een toegewijde wijze een hoge mate van maatwerk (*customer intimacy*) tegen een aanvaardbare prijs.

Customer intimacy bij MEE:

- We komen bij onze cliënten over de vloer, zij worden thuis bezocht in hun dagelijkse leefomgeving.
- De hulpvraag van de cliënt is ons vertrekpunt en we blijven altijd dicht bij die hulpvraag.
- Onze ondersteuning wordt gestuurd door de cliënt, de cliënt houdt de regie.
- Door naast de cliënt te blijven staan en niet in plaats van de cliënt te gaan handelen.
- Cliënten rusten we via de persoonlijke contacten met onze consultants zoveel mogelijk toe om hun zelfredzaamheid te ontwikkelen en op peil te houden.
- We vragen onze cliënten geen eigen bijdrage en maken hen duidelijk dat zij wettelijk recht hebben op onze inzet en kwaliteit mogen verlangen.

De neiging ontstaat nu om te denken: bij *customer intimacy* past geen standaardisatie van methodieken. Toch staat in diezelfde notitie over de strategie in de laatste paragraaf als kenmerk van de gekantelde organisatie vermeld: ‘*professioneel en methodisch staan we sterk en we beschikken in alle regio’s over een gelijklopende, ruime set van gestandaardiseerde werkmethoden die op individueel niveau voor onze cliënten maatwerk opleveren.*’ Zit in deze formulering een verborgen of expliciete spanning, die naar bovenkomt als we én willen standaardiseren én toegewijd maatwerk willen leveren?

Met andere woorden staat er in die strategienotitie:

- Iedere professional, of regio dan wel een groep professionals, kan voor allerlei cliëntgroepen niet zomaar meer een aanpak naar eigen goeddunken ontwikkelen en toepassen, maar moet in de dienstverlening aan die cliënten een goedgekeurde aanpak volgen om te voldoen aan de hoge kwaliteitsmaatstaven die we voor de hele MEE Plus Groep hebben vastgesteld.
- We werken voor verschillende cliëntgroepen met deels overeenkomstige, maar ook onderling erg van elkaar verschillende vraagstukken en door een deskundig oog te hebben voor die verschillen kiezen we een bijpassende, effectieve aanpak uit ons arsenaal van methodieken.
- Elke cliënt is anders en we zijn er bedreven in om een weloverwogen en verantwoorde keuze te maken voor een bijpassende, methodisch verantwoorde aanpak en de uitvoering van die goedgekeurde aanpak weten we toe te snijden op de unieke cliëntkenmerken.

Automatische piloot

Hall en Johnson stellen de vraag of de kwaliteit omhoog gaat als je chirurgen net zo aanstuurt als verpleegkundigen en als je auditoren net zo aanstuurt als monteurs. Ze merken op dat in veel organisaties er door managers te weinig dit soort onderscheid wordt gemaakt. Dat gebeurt door aan alle verschillende soorten professionals dezelfde standaardisatie op te leggen, die in de praktijk al snel contraproductief gaat werken: *'Not only does standardization reduce accountability, but it causes workers to switch to autopilot.'* Datzelfde fenomeen doet zich op den duur toch ook weer voor in vormen van dienstverlening en industrieën waar gekozen is voor de toepassing van *'mass customization'*: geef de klant het idee en het gevoel dat hij een op de persoonlijke wensen toegesneden dienst of product geleverd krijgt (Stel je eigen BMW 525 samen), terwijl dat niet anders is dan een toepassing uit een beperkte range van standaard beschikbare leveringsvarianten met wat toegevoegde toeters en bellen, die een andere leverancier er (nog) niet bij kan leveren. Ook dat leidt bij de leveranciers tot een weinig inspirerende standaardisatie en hoge kostenefficiëntie.

Dat werken op de automatische piloot is het laatste wat we bij de MEE Plus Groep willen bewerkstelligen: ieders *accountability* moet juist omhoog en de *autopilot* moet eruit (blijven). Dat is ook precies wat het management van de nieuwe thuiszorgorganisatie onder de naam 'Buurtzorg' - met applaus en extra geld van Staatssecretaris Bussemaker - in drie jaar met een hoge autonome groei in de markt heeft gezet: een gedreven, klantgericht en ook zorgverleners aansprekend antwoord op de rigide planeconomie van de gewone thuiszorginstellingen. Buurtzorg hanteert een werkwijze, die een integrale cliëntbenadering inhoudt en levert op lokaal niveau toegewijd maatwerk door een vast en zelfsturend team van professionals, die samen werken voor een specifieke groep cliënten in een eigen wijk. Ieder werkt zich met veel plezier een slag in de rondte en de klanten worden optimaal bediend volgens een goed met elkaar afgesproken en op de klant toegesneden werkwijze die methodisch verantwoord is.

Vakwerk

We spreken van een leveringsproces dat in termen van Hall en Johnson *'art'* is als het om professioneel vakwerk gaat, dat gekenmerkt wordt door een grote mate van variatie aan zowel de vraagzijde als in de geleverde dienst, als de omstandigheden veranderlijk zijn en wanneer klanten maatwerk waarderen en/of nodig hebben. Zij bevelen aan om in deze situatie veel te investeren in de vakmatige kennis en kunde van de medewerkers, hun zelfstandig oordeelsvermogen te vergroten en als organisatie en leiding waardering te uiten voor het leveren van uitstekend werk in verschillende situaties en omstandigheden.

Professionals met een hogere opleiding hebben overigens nogal snel de neiging te denken dat hun werk alleen maar volgens het *'art-principe'* uitgevoerd kan worden. Dat gaat niet altijd op, zoals het voorbeeld van een heupenkliniek laat zien: door een hoge mate van standaardisatie in de uitvoering van een specifieke en beperkte toepassing van de geneeskunde en door een zich steeds herhalend identiek werkproces (heup vervangen) wordt een hoge mate van professionaliteit bereikt bij een kleine groep artsen en verpleegkundigen, die vrijwel geen fouten meer maken. Vergeleken met een algemeen ziekenhuis met een veel groter taakvariatie zal bij die laatste instelling dezelfde hoge klanttevredenheid als bij de heupenkliniek niet worden behaald en zullen er meer heupoperaties met bijkomende complicaties worden uitgevoerd.

Vakkundig en deskundig worden en blijven:

Een verleiding, die voor elke professionele dienstverlener op de loer ligt, die wat langer in het vak zit en een eigen aanpak heeft ontwikkeld, die naar het eigen inzicht een aantal keren effectief was, is dat die eigen aanpak steeds maar weer wordt toegepast, ook bij geheel andere vraagstukken en in andere cliëntsituaties als waarin die aanpak oorspronkelijk effectief was of leek. Het voorkomen van dergelijke professionele blinde vlekken en een afnemende deskundigheid, bereiken we door het permanent ontwikkelen van ieders vakkundigheid en het op een hoog peil houden van de deskundigheid.

We vullen dat in met behulp van een levend programma van hierop gerichte activiteiten (nog niet helemaal gerealiseerd):

- Een stevige introductieopleiding in de eigen methodieken, ethiek, de MEE-code, de visie en het cliëntenbelang: niet geslaagd, geen MEE-registratie.
- Kennismanagement via professionele netwerken, die over de grenzen van de eigen regio en organisatie heenreiken.
- Jaarlijks een bijscholingscursus over verander(en)de wet- en regelgeving.
- Via zelfstudie verplicht te volgen E-leermodules op het eigen aandachtsgebied of specialisme.
- Verbreding van de eigen kennisgebieden ten behoeve van het integraal kunnen bedienen van de eigen cliënten.
- De uitvoering door de consultants zelf van benchmarks met andere regio's en andere MEE-organisaties en vergelijkbare dienstverleners.
- Het deelnemen aan periodieke visitaties in andere werkeenheden van de eigen organisatie en het zelf onderwerp van visitaties zijn.
- Permanente praktijkbegeleiding op individuele vraagstukken van cliënten en van cliëntsystemen.
- Het bijhouden en onderling bespreken van vakliteratuur en het uitnodigen van experts voor inleidingen en dialogen.

Stappen

De auteurs Hall en Johnson bevelen organisaties die onderscheidend willen presteren aan om in drie stappen de omslag te maken naar een artistieke opzet van hun voortbrengings- en leveringsprocessen:

1. Stel goed vast welke waarde voor je klanten vanuit hun optiek toevoegt als je er een 'art proces' van maakt.
2. Ontwikkel een goede infrastructuur om 'art processen' te ondersteunen, zoals opleiden en bijscholen, regelmatig klanttevredenheid meten, eigen aansturing, praktijkondersteuning.
3. Maak periodiek opnieuw de afweging of bepaalde processen nog wel of niet volgens het 'art-principe' moeten worden ondernomen.

Met de MEE Plus Groep staan we nu voor de eerste stap: het identificeren van de op cliënten gerichte werkprocessen, die een variabele vakmatige uitvoering moeten hebben om een grote mate van cliënttevredenheid te bewerkstelligen. Een MEE-werkproces is uiteraard altijd gebaseerd op een specifieke methode. Die methode kent een conceptueel raamwerk, een vaste set van toepassingsregels om te komen tot methodisch handelen, een vaste wijze van resultaat-/effectmeting en een omschrijving van de context waarbinnen de methodische toepassing zich in de regel afspeelt.

Bij die eerste stap hoort dat we vervolgens bepalen voor welke dienstverleningsprocessen dat 'art-principe' niet geldt, want dat laten we wellicht te gemakkelijk liggen. Voor die werkprocessen geldt dat een hoge mate van standaardisatie bij de cliënten voldoende waardering oplevert voor een professioneel verantwoorde dienst.

Voor die dienstverleningsprocessen waarop we het 'art-principe' toe willen passen, gaan we ook bezien binnen welke bandbreedtes de variabiliteit van de toegepaste methodiek zich mag afspelen, zodat de dienst die geleverd wordt:

- Nog herkenbaar blijft als een MEE-dienst, geleverd binnen onze niche.
- Voldoet aan de landelijke MEE-code, die ook vormvoorschriften behelst.
- Binnen de subsidienormen blijft vallen, zodat de financiële herhaalbaarheid mogelijk blijft.

Erkenning

Het proces van de methodische verrijking en doorgaande professionalisering gaat bij de MEE Plus Groep zijn weg vinden zonder dat het management het werk van de consultants geweld mag aandoen en niemand mag zich miskend gaan voelen. Een gevoeld gebrek aan erkenning zal snel leiden tot een diepe onvrede met de eigen werksituatie en het nadelige effect daarvan op de kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënten zal niet uitblijven. Dat is nu net wat we niet kunnen gebruiken als we in een onderlinge concurrentiestrijd met andere MEE's komen en/of met andere medeaanbieders van cliëntondersteuning. Met een gebrek aan erkenning van onze professionals gaan we hard in onze eigen staart bijten. Maar, hoe geeft je blijk van erkenning?

De hiervoor al aangehaalde filosoof Ad Verbrugge schreef hierover in hetzelfde artikel uit 2005 een passage waarin onze benaderingswijze en opvattingen over de wijze van methodische verrijking en doorgaande professionalisering goed zijn weergegeven:

“Voor ‘erkenning’ zijn objectief gedeelde standaarden en vormen nodig waaraan iemand dient te voldoen. Deze standaarden voor goed werk, en de bijbehorende vormen waarin het werk moet gebeuren, komen tot stand in een bepaalde beroepspraktijk. Zij kunnen dus eigenlijk alleen binnen die beroepspraktijk zelf worden vastgesteld en behoren tot de kunde en de eer van dat beroep. Iets dergelijks zien we in de wereld van de sport. Zo kan men pas spreken van een ‘goede voetballer’ binnen de context van het voetbalspel, afgemeten aan de standaarden die daartoe behoren.”

Hendrik-Ido-Ambacht, 8 april 2009.