Maarten Janssen en Kim Putters

TOPVORM

Lessen voor de prestatiemaatschappij

2022 Prometheus Amsterdam

© 2022 Maarten Janssen en Kim Putters
Omslagontwerp Robbie Smits
Foto auteurs Bob Bronshoff
Opmaak Mat-Zet bv, Huizen
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 4959 8

I KEEP six honest serving-men
(They taught me all I knew);
Their names are What and Why and When
And How and Where and Who.

Fragment uit het gedicht 'I Keep Six Honest Serving-Men'
van Rudyard Kipling
Just So Stories for Little Children (1902)

Woord vooraf

De eerste vier zinnen van het gedicht van Kipling illustreren het belangrijke vermogen om te leren door het stellen van vragen. Luisteren naar elkaar en openstaan voor andere manieren van denken zijn onmisbare kwaliteiten om op individueel en collectief niveau te leren en tot topprestaties te komen. Toch is ruimte om te leren niet vanzelfsprekend in een prestatiemaatschappij waarin individuele prestaties centraal staan, waarin succes sterk als eigen verdienste wordt beschouwd en waarin het niet vanzelfsprekend is jezelf te verdiepen in een ander. Individuele prestaties tellen niet automatisch op tot een samenleving waarin iedereen deelt in de welvaart en mensen naar elkaar omzien. Die nieuwsgierigheid is het begin van elke topprestatie, zowel op individueel niveau als voor de samenleving als geheel.

Het eerste idee voor dit boek begon bij de nieuwsgierigheid naar drijfveren en omstandigheden die nodig zijn om een proefschrift te schrijven over innovatie in de zorg en het besturen daarvan. Het werd een dialoog over de ogenschijnlijk zo verschillende werelden van de Nederlandse topsport en het zorgbestuur. Vol blikwisselingen, twijfels en steeds weer nieuwe vragen over presteren op het hoogste niveau. Voordat we ingaan op de gesprekken die wij voerden met topsporters en zorgbestuurders gaan we terug naar het gesprek dat daaraan ten grondslag lag.

Op een vroege vrijdagmorgen in 2012 loopt Maarten Janssen door een praktisch leeg universiteitsgebouw. Is mijn conceptartikel goed genoeg? Is mijn werk over hoe zorgbestuur innovatie kan bevorderen zelf wel innovatief genoeg? Met een mix van trots en vertwijfeling over de tussenresultaten

kijkt Maarten ernaar uit om Kim Putters weer te spreken over de voortgang in het onderzoek. Hoe de zorg steeds te vernieuwen en te verbeteren, en hoe dat te organiseren was de kernvraag. Het gesprek begon echter met een ervaring in de sport kort daarvoor.

Eerder die maand, op een zaterdagavond, zat Maarten na een verloren volleybalwedstrijd met zijn hele team inclusief begeleidingsstaf in de kleedkamer. Zij hadden zojuist een voor hen zeer belangrijke wedstrijd verloren ondanks het feit dat ze er in de voorbereiding alles aan hadden gedaan om te winnen: ze kenden de tegenstander, hadden een strategie en waren topfit. En toch zaten ze met een verlies in de kleedkamer. Nog vol adrenaline en onder het zweet van de wedstrijd keek iedereen stil voor zich uit, actief elkaars teleurgestelde blikken vermijdend. De wedstrijd was verloren en voor velen voelde het alsof het seizoen daarmee ook verloren was. Na wat een eeuwigheid leek, nam de trainer het woord en bood vervolgens iedereen de ruimte om te zeggen wat gezegd of hardop gedacht moest worden. Geen discussie, enkel reflecties van veelal teleurgestelde sporters. Zonder herinnering aan exacte woorden, is de conclusie Maarten altijd bijgebleven: er was een topprestatie geleverd. Op de voorbereiding, inzet en individuele prestaties was niet veel af te dingen. Toch was het gewenste resultaat er niet. Ze waren verslagen en voelden zich allesbehalve toppers. Toch stonden ze twee dagen later weer op het trainingsveld. De voorbereiding op de eerstvolgende wedstrijd was begonnen. Deze kleedkamersessie is Maarten lang bijgebleven. Het riep vragen op over wat daar was gebeurd en wat ervan te leren valt. Maarten nam deze vragen mee terug naar de universiteit.

En zo belandden we in een dialoog over presteren in topsport en zorgbestuur. En zo werd deze ervaring met het leveren van een sportprestatie een belangrijke aanleiding voor het stellen van vele vragen over hoe presteren in het zorgbestuur werkt. Onze nieuwsgierigheid werd gewekt en

we wilden doorgronden wat er nodig is voor een topprestatie in deze twee, op het eerste gezicht totaal, verschillende werelden. Temeer omdat we merkten dat zorgbestuurders de sportmetafoor vaak gebruiken. Om het belang van teamprestaties te benadrukken, strategische keuzes te duiden of om de finish van een lastig verandertraject te halen, is de sport een welkome bron van inspiratie.

Hoe het verderging? Onze nieuwsgierigheid en gedeelde interesse leidden tot vele vervolgafspraken, brainstorms, herinneringen, pauzes, meerdere herstarts, schrijfperiodes en goede gesprekken. Die goede gesprekken werden vervolgens leermomenten en die leermomenten werden ten slotte onderdeel van dit boek. Alles bij elkaar brengt ons dat nu jaren later tot een boek waarin wij de werelden van topsport en zorgbestuur met elkaar verbinden. Een weerslag van gesprekken die wij al jaren samen hebben kunnen voeren en in de afgelopen jaren ook met veel (oud-)topsporters en zorgbestuurders hebben gevoerd. De anekdotes en eerlijke reflecties van onze gesprekspartners waren inspirerend. Het was een voorrecht om samen de uitdaging aan te gaan van het schrijven van een boek over twee van onze passies en expertises: de sport en de zorg.

En nu is er dit boek. Een boek dat ooit begon met een gesprek over een ander onderzoek op een vrijdagmorgen in 2012 in Rotterdam. Dit boek is grotendeels in de loop van 2021 geschreven. Een jaar dat in het teken van de coronacrisis stond, een crisis die zowel in de zorg als in de sport grote consequenties had. Sportevenementen zonder publiek. Topsporters die door het jaar uitstel van de Olympische Spelen hun droom zagen vervliegen. Overvolle ziekenhuizen en een dreigend tekort aan ic-bedden. Dat deed veel met iedereen en leidde tot een toegenomen druk op prestaties. Het zorgpersoneel voorop, maar ook werd zichtbaar hoe belangrijk het is dat bestuurders in de zorg er staan en voor patiënten en personeel opkomen. De uitzonderlijke prestatie die zorgor-

ganisaties hebben moeten leveren gedurende de coronacrisis, en ook de wijze waarop sporters onder onzekere omstandigheden aan hun prestaties bleven werken, bieden voldoende inspiratie om lessen te trekken over presteren in de prestatiemaatschappij, op individueel en collectief niveau.

1 TOP: een inleiding

Top! Een klein woord met verschillende betekenissen. We kennen het woordje als zelfstandig naamwoord in de betekenis van het hoogste punt. Soms letterlijk, zoals een bergbeklimmer die tijdens een expeditie onderweg is naar de top zal kunnen beamen. We kennen hetzelfde woordje ook als bijvoeglijk naamwoord in de betekenis van iets wat als bijzonder goed wordt gezien. In hetzelfde voorbeeld is het woord 'top' een positief oordeel over de prestatie van de bergbeklimmer die de top uiteindelijk heeft bereikt. De prestatie die vaak wordt bekroond met een foto van het moment dat de top is bereikt. De topprestatie vastgelegd in dat ene bijzondere moment. Op die ene iconische foto. Zij, op de top. Met een brede lach op haar gezicht, de strakblauwe lucht op de achtergrond en die typische blik in haar ogen, die blik die tegelijkertijd tevredenheid, vermoeidheid en trots weerspiegelt. De beelden van de reis náár de top staan nog op haar netvlies, met alle offers die ervoor nodig waren om de top te bereiken.

Een topprestatie komt niet zomaar tot stand. Wat we op de foto van de topprestatie zelf niet zien is de afgelegde weg. Wat we niet zien, zijn de zijpaadjes en doodlopende wegen die onderweg genomen zijn, het aantal keren dat er opnieuw is begonnen, de momenten waarop men het niet meer zag zitten en de vertwijfeling over doorgaan na een nieuwe tegenslag. Wat we niet zien zijn het aantal dagen dat de top zich aan het zicht onttrok en de momenten waarop zij zich te zwak voelde om de volgende stap te zetten. Maar er is meer dat we niet zien. Wat we ook niet zien is de immense drive om die volgende stap toch keer op keer te zetten. Wat we

niet zien is de enorme aantrekkingskracht van het onmogelijke mogelijk maken, het commitment om te leren en beter te worden en de voldoening die in het afzien onderweg verscholen ligt. We hebben weinig beeld bij wat de directe omgeving heeft gedaan om onderweg tot steun te zijn en ook geen beeld van de inspiratie die men haalt uit de overgeleverde verhalen van hen die eerder in risicovolle expedities de top hebben gehaald. We zien niet het fysieke en mentale talent dat men nodig heeft om zoiets uitzonderlijks te bereiken, maken niet de kleine successen onderweg mee en ervaren niet het ultieme gevoel van voldoening dat het halen van de top oplevert. Wij willen weten hoe dit hobbelige pad naar de top verloopt en wat ervoor nodig is om dat pad toch te kunnen bewandelen. Dat is dan ook wat we in dit boek gaan doen.

Topprestaties in de sport en de zorg onder het vergrootglas

Bij topprestaties werkt het als bij de bergbeklimmer: de nummer-één-plek op het podium van de Olympische Spelen als sporter of het realiseren van maatschappelijke impact als bestuurder is als het beklimmen van een berg, het bereiken van de top en het weer veilig afdalen. Nu kent elke tijd zijn eigen economische en maatschappelijke topprestaties, zo ook deze. Ook nu worden in het onderwijs, de zorg en de sport dagelijks topprestaties geleverd. In dit boek onderzoeken we topprestaties in twee specifieke sectoren: de wereld van de topsport en de wereld van het zorgbestuur. Beide werelden spelen een belangrijke rol in het functioneren van onze maatschappij, voor onze economie en direct in de levens van vele mensen. Zowel aan de top van de sport als aan de top van zorgorganisaties zijn individuen, teams en hele organisaties dagelijks bezig het maximale uit hun talent en inspanningen te halen. Om het goede te doen voor henzelf, maar vaak ook voor de publieke zaak. Dat vraagt veel van betrokkenen, en

van topsporters en zorgbestuurders in het bijzonder, zoals onderstaand citaat uit een interview met oud-zorgbestuurder Geert Blijham weergeeft:

> Je focust je een deel van je leven, niet alleen van je werk, op het bereiken van het beste. Misschien is dat wel de grootste analogie tussen topsport en zorgbestuur. De focus op het bereiken van het beste. En als dat een beetje lukt, is dat natuurlijk fantastisch.
>
> Geert Blijham

Het continue streven naar het beste en het kunnen leveren van die topprestaties fascineert ons als het gaat om de topsport, maar we zijn er ook al jarenlang professioneel mee bezig in ons onderwijs en onderzoek naar de politiek, het bestuur en de praktijk van maatschappelijke sectoren zoals de gezondheidszorg. In dit boek leggen we bloot wat dat presteren aan de top in die verschillende werelden vergt, zowel op de weg naar de top als tijdens het (korte) verblijf aan de top en ook op de route van die top weer terug naar beneden. Inzicht in hoe topprestaties tot stand komen en wat die vragen is waardevol in zichzelf maar leert ons ook, zoals we zullen laten zien, over grotere maatschappelijke uitdagingen. Voordat we dat toelichten kijken we eerst naar de zorg en de sport zelf.

Over zorgbestuur in Nederland

De zorg staat continu voor grote uitdagingen. Van burgers wordt steeds meer verwacht, bijvoorbeeld in de mantelzorg, maar dat gaat niet vanzelf goed. Het leveren van goede zorg vraagt veel van de samenwerking tussen zorgprofessionals en mantelzorgers en van gemeenten en organisaties die daarbij moeten ondersteunen. Van bestuurders wordt verwacht dat zij in een snel veranderende wereld niet alleen dagelijks lei-

dinggeven aan een organisatie met vaak veel professionals, maar ook dat zij de zorg toekomstbestendig houden of maken (Putters, 2017; Janssen, 2017).

Op technologisch gebied zien we bijvoorbeeld dat nieuwe ontwikkelingen leiden tot nieuwe vragen over de betaalbaarheid van zorg. Nieuwe technologie, medicijnen, zorgvormen, maar ook nieuwe informatiemogelijkheden en nieuwe ziekten zoals COVID-19 vragen om snelle strategische keuzes, maar tegelijkertijd om het doordenken van de effecten op een langere termijn. De maatschappij heeft daarbij hoge verwachtingen over wat innovatie kan betekenen voor de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg. Een goed innovatiebeleid vanuit de overheid en een goed innovatiemanagement binnen zorgorganisaties zijn daarom van cruciaal belang. Echter, dit is nog niet altijd het geval in het dagelijks werk van professionals en bestuurders (Janssen, 2016). Onze normatieve overtuiging over wat goede zorg is, verandert met de tijd. Dit vergt voortdurend aanpassen van professionele werkwijzen en het steeds opnieuw inspelen op de voorkeuren van patiënten. Bestuurders dienen hierin positie in te nemen, omdat niet alles wat mogelijk is ook automatisch wenselijk is (Janssen, 2016).

Op organisatorisch gebied zien we het werk ook veranderen. Strategische verantwoordelijkheden komen steeds dichter bij de werkvloer te liggen en organisaties zoeken naar nieuwe vormen om regionaal en in allianties en netwerken aan te blijven sluiten bij de eisen van deze tijd. Organisatiegrenzen vervagen en zowel managers als zorgprofessionals worden geacht met vele anderen samen te werken en zich daarin flexibel op te stellen. Ook op maatschappelijk gebied staat de wereld niet stil. Zo hebben decentralisaties als doel de zorg dichter bij de burger te leveren en is er een toenemende druk van een steeds mondiger wordende burger. Vanuit de wens om maatwerk te leveren met een focus op de kwaliteit van een betekenisvol in plaats van een steeds langer leven, ontvangen mensen nieuwe

vormen of nieuwe combinaties van steun als thuishulp, ondersteuning, dagbesteding en speciaal vervoer. Mede als gevolg van al deze ontwikkelingen verandert ook wat we als goede zorg zien wanneer we deze opnieuw vanuit het publieke belang beschouwen.

Onderwijl zijn overheden, zorgverzekeraars en toezichthouders zoekende naar manieren om de noodzakelijke bureaucratie niet elk creatief initiatief te laten smoren en wordt het politieke debat gestuurd door incidenten van slechte zorg of wanbeleid (zie o.a. Schothorst-van Roekel et al., 2014). Eenvoudig is deze zoektocht naar nieuwe manieren van werken niet in een wereld waarin zorgorganisaties zich staande moeten houden op een markt[1] die sterk wordt beïnvloed door wetten, regelgeving en overheidsbeleid en waarin medisch professionals een sterke positie innemen. In zo'n drukke omgeving met verschillende belanghebbenden is het onmogelijk en ook onwenselijk om te denken vanuit 'one size fits all'-oplossingen (Putters, 2009; Meurs, 2016). De zorg moet doelmatig worden georganiseerd, van goede kwaliteit zijn, steeds innovatiever en beter worden, veilig en zorgvuldig zijn en rekening houden met wensen van patiënten. Dit is niet eenvoudig, zo moeten er continu afwegingen worden gemaakt tussen bijvoorbeeld kwaliteit en kostenbeheersing of tussen veiligheid en innovatie (Putters, 2009; Janssen, 2016). Het kan nooit allemaal tegelijkertijd voor de volle 100 procent. Het vergt keuzes maken, die dan weer door een van de belanghebbenden betwist zullen worden. We noemen dit hybride besturen, ook wel aangeduid als 'besturen met duivelselastiek': het ouderwetse dikke postbode-elastiek dat pakjes van verschillende omvang bijeen moest houden, maar waar de rek uit kan raken of dat kan knappen als er te veel in zit (Putters, 2009). Het vergt balanceren om alles bijeen te houden. Dat is dan ook de opdracht voor zorgbestuurders.

De coronacrisis legde deze spanningen in de zorg weer en nog meer onder een vergrootglas (SCP, 2020d). Beschikbare

bedden voor coronapatiënten tegenover uitstel van zorg voor anderen; kwaliteit van zorg voor patiënten tegenover een gebrek aan mogelijkheden voor het personeel om veilig te werken door een gebrek aan beschermingsmiddelen en het belang van nabijheid tegenover de noodzaak patiënten te verplaatsen als er geen bed beschikbaar was. De zorgprofessionals moesten er dagelijks mee zien om te gaan en verschillende bestuurders deden een stap naar voren om uitleg te geven in de media en aan de politiek, en om te helpen de zorg zo goed mogelijk georganiseerd te krijgen. Zorgbestuurders werden zichtbaarder. Dat versterkt het belang van de vragen over hoe bestuurders dat zelf ervaren (zie o.a. Batenburg et al., 2020). Hoe gaan zij om met doelstellingen die op gespannen voet met elkaar staan en hoe streven zij tegelijkertijd continu naar verbetering van prestaties? Daar gaan we naar op zoek.

Over (top)sport in Nederland

(Top)sport is niet alleen voor (top)sporters van belang. Het effect van top- en breedtesport voor de samenleving als geheel is groot, natuurlijk voor onze gezondheid en leefstijl, maar ook voor bijvoorbeeld sociale contacten van mensen. Ouderen, zeker van boven de zeventig jaar, zijn in de afgelopen jaren meer gaan sporten, om fit te blijven en om eenzaamheid te bestrijden (SCP, 2019b). Voor jongeren is sport een manier om actief te zijn met anderen van heel verschillende achtergronden. Een wereld zonder sport leidt tot minder sociaal contact en minder verbinding tussen mensen. Tijdens de coronacrisis werd de waarde van sport in ons dagelijks leven ook weer stevig op de kaart gezet. Zo werd het sociaal isolement van de lockdowns versterkt door de sluiting van sportscholen en competities; werden grote verplaatste sportevenementen als de Tour de France, het EK voetbal en de Olympische Spelen van Tokio minder massaal beleefd en maakten de coronakilo's thuis voor veel mensen

duidelijk welk effect een gebrek aan bewegen heeft voor de gezondheid. Mensen misten hun sport, zo gaf 40 procent van de Nederlanders aan tijdens de crisis minder te sporten. Het wegvallen van sportcompetities en de sluiting van sportscholen en andere sportlocaties zorgden voor een lager psychisch welbevinden onder mensen van alle leeftijden, maar vooral bij jongeren (SCP, 2020a; 2020d; RIVM, 2020). Op het moment van het afronden van dit boek is de crisis nog volop gaande en zijn sportscholen en sportlocaties opnieuw gesloten tijdens een nieuwe lockdown.

Mensen blijven fysiek en mentaal in balans door te gaan sporten, ontlenen er hun sociaal contact aan en nationale sportteams zorgen bovendien voor saamhorigheid en nationale trots. Sport hoort bij een steeds populairder wordende gezonde levensstijl en maakt een deel van ons sociale leven uit. Uit onderzoek naar Nederlandse identiteit komt duidelijk naar voren dat topsport zorgt voor identificatie en gevoelens van verbondenheid tussen mensen (SCP, 2019a; 2020a; 2020c). Niet alleen zijn topsporters een voorbeeld voor individuele amateursporters, zij inspireren ook de natie met hun prestaties tijdens grote internationale toernooien. De toewijding en het alles opzijzetten voor die ene topprestatie inspireert, maar is tegelijkertijd dat wat het brede publiek van topsporters verwacht. De uitdaging is vervolgens om steeds weer te voldoen aan de hoge verwachtingen. De verwachtingen gaan over de sportprestaties, maar bij toenemende populariteit ook steeds vaker over het gedrag buiten de sport. Hoe gaan topsporters om met al die eisen en verwachtingen rondom hun prestaties en gedrag? Zeker in een periode waarin duidelijk werd wat de impact was van zonder publiek te moeten presteren of waarin het uitstel van de Olympische Spelen kon betekenen dat je nooit in staat zou zijn de droom van olympisch goud te realiseren, is dit een relevante vraag.

Het samenbrengen van deze sectoren

Wij zijn niet de eersten die schrijven over topsport en ook niet de eersten die op zoek gaan naar wat twee op het oog verschillende werelden van elkaar kunnen leren. Nu stelt wijlen Denker des Vaderlands René Gude (1957-2015) dat in de leerschool van het leven afkijken nadrukkelijk is toegestaan (Gude, 2015). Bovendien, juist waar perspectieven bij elkaar komen in nieuwe combinaties kunnen ook nieuwe inzichten ontstaan (Schumpeter, 1934). Het staat vast dat sport en bijzondere sportprestaties een haast onuitputtelijke bron van inspiratie zijn voor velen. De sportmetafoor werkt en wordt dan ook snel en veelvuldig ingezet. De associatie met topsport roept positieve gevoelens op; begrippen als toewijding, passie, doorzettingsvermogen en de wil om te presteren zijn concepten die het goed doen op podia, in de media, bij congressen, aan talkshowtafels, in populairwetenschappelijke publicaties en nieuwjaarstoespraken. 'Besturen is topsport' levert een kleine 80.000 hits op bij een eenvoudige Google-search. Professionals en bestuurders gebruiken graag de metafoor van sport voor hun werk in professionele organisaties en delen graag de parallellen die zij zien (zie o.a. HBR, 2019). Hoewel men van mening kan verschillen over de geschiktheid van sport als metafoor voor welke andere context dan ook zien ook sportliefhebbers in sportwedstrijden graag parallellen met 'de echte wereld'. Veel (oud-)topsporters maken ook graag zelf de vertaling naar andere sectoren, bijvoorbeeld als zij als spreker worden gevraagd voor congressen of bedrijfsbijeenkomsten. Algemeen aangenomen wordt dat invalshoeken uit andere sectoren en vakgebieden behulpzaam kunnen zijn voor situaties in de eigen sector.

Dat het gebruik van de metafoor echter ook tot kritiek en emoties kan leiden werd duidelijk toen Marcel Levi, in de zomer van 2021 als nieuwe voorzitter van NWO,[2] de sport-

metafoor gebruikte als voorbeeld voor de prestaties van wetenschappers. Gestimuleerd door de enorme publicatiedruk die wetenschappers ervaren, leidde zijn vergelijking met de topsport tot veel negatieve reacties in en op verschillende (sociale) media. De vergelijking zou afbreuk doen aan de waarde en het unieke karakter van wetenschappelijk onderzoek en de wetenschap als geheel. De sportmetafoor werd sterk geassocieerd met een ratrace naar de top. Levi zal dat er niet mee bedoeld hebben, maar de discussie maakt duidelijk dat het spreken over presteren ook tot hevige debatten en emoties kan leiden.[3] Het zegt iets over onze worsteling met de prestatiemaatschappij en hoe individueel of gezamenlijk onze prestaties eigenlijk zijn. Daarom formuleren we lessen voor onze samenleving aan het einde van dit boek.

Het is dus niet vreemd om inspiratie uit sport te halen. Sport is een serieuze aangelegenheid en een domein waar we veel van kunnen leren, maar niet als we het beperken tot een associatie met een 'ratrace'. Hoewel de aantrekkelijkheid van sport vaak wordt verklaard vanuit het feit dat het losstaat van het echte leven, los van meer serieuze zaken, durven wij hier de stelling wel aan dat het precies andersom is. Sport is bij uitstek een plek om over het leven te leren. Sport is een 'nuttig testgebied voor filosofische theorieën' (Papineau, 2018, p. 11). Daarmee is sport niet 'vreemd' maar een domein van het leven, waar men met enige reflectie van kan leren, zoals René Gude het stelt:

> Sport leert samenwerken, concurreren, binnen vaste regels doelen bereiken, vaak met elkaar. Met sport leer je om te winnen met charme, maar ook dat je waardig kunt verliezen. Sport is een oefening in samenwerking en eer.
>
> René Gude (2015, p. 44)