

"Wat vinden we belangrijker dan de nood van mensen?"

Soms is het geven van hulp zo vanzelfsprekend, maar doen professionals het toch niet. Defensieve routine noemt Harry Kruiter dat. "Het gaat er in de kern om dat professionals elkaar leren aanspreken, maar dat is niet gemakkelijker."

TEKST: PIET-HEIN PEETERS BEELD: IPW

'Waarom blijft het zo moeilijk om passende hulp en zorg te geven aan mensen in de meest complexe en kwetsbare situaties, mensen die hulp het hardst nodig hebben?'

De vraag, inclusief verzuchting, is een van de eerste zinnen in het door ZonMw mogelijk gemaakte *Mag niet bestaat niet* van Harry Kruiter, Sander Meiberg en Sophie Albers, alle drie verbonden aan het Instituut voor Publieke Waarden. Er wordt veel gezegd en geschreven over noodzakelijk maatwerk voor burgers, vaak gezinnen, met problemen op meerdere gebieden in hun leven, maar ze krijgen het vaak niet.

- "Het mag niet van de regels"
- "Mevrouw voldoet niet aan de criteria"
- "Hier kunnen we niet aan beginnen"
- "Dit is te duur"
- "Het mag niet van de wet"
- "Je moet niet bij mij zijn maar bij iemand anders"
- "Als wij dit probleem oplossen, leert zij zelf geen problemen oplossen"

Et cetera.

Waarom doen professionals dat? 'Defensieve routines' stellen Kruiter, Meiberg en Albers, daarvoor leentjebuur spelend bij organisatiesocioloog Chris Argyris. Professionals willen geen 'ja' zeggen, niet 'flexibel' zijn met regels omdat het extra werk is, het ze 'gedoe' oplevert met collega's, met leidinggevendenden.

De drie hebben recht van spreken. Vanuit het IPW schuiven ze al jaren aan bij lokale zogenaamde 'doorbraaktafels' waar in de bureaucratie vastgelopen hulpvragen op de snijtafel liggen. In *Mag niet bestaat niet* beschrijven ze de verschillende defensieve routines en hoe die bespreekbaar te maken, te doorbreken. Die routines bevreedden Harry Kruiter ondanks zijn inmiddels rijke ervaring in dit thematiek nog steeds. Hij zegt: "Dat het systeem zo hardnekkig wordt verdedigd terwijl daarmee het leven van

mensen die het echt moeilijk hebben, vermorzeld wordt. Alsof even meegeven betekent dat een organisatie of een gemeente kapotgaat, failliet raakt."

Sanne

In *Mag niet bestaat niet* is Sanne de casus, een zwangere jonge vrouw die door omstandigheden dakloos dreigt te worden. Kruiter: "Wat je in de praktijk ziet, is dat iemand als Sanne voor de professionals die over haar beslissen niet 'dichtbij' genoeg is. Niet zo dichtbij als de collega's die ze zouden moeten aanspreken als ze het anders willen doen, als de manager die taakstellende opdrachten mee heeft gegeven, als de politieke context waarin gewerkt wordt, als je eigen persoonlijke oordeel over de situatie van bijvoorbeeld Sanne. Dat is allemaal belangrijker."

Kruiter wijst als voorbeeld op de Wmo afdelingen van gemeenten die vanaf de start van de decentralisaties in 2015, toen de herziene Wet maatschappelijke ondersteuning van kracht werd, aan de lat stonden voor het leveren van maatwerk. "Maar dat was wel helemaal nieuw voor ze. En die mensen die daar gingen werken, kwamen uit een ambtelijke cultuur waar niet per se de werkelijkheid van die kwetsbare burger voorop staat. Controle is belangrijk, rechtmatigheid, de politiek-ambtelijke wereld waarin je dagelijks werkt, de cultuur van de organisatie. Als dan een casus gepresenteerd wordt die niet direct volgens de regels beantwoord kan worden, dan is 'nee, kan niet' de eerste reactie. De eigen professionele werkelijkheid staat voorop."

En die werkelijkheid is krachtig. Zo krachtig dat die professionals die voor de 'Sanne's' de discussie aangaan of de gewenste ondersteuning niet toch gegeven kan worden, zich na verloop ook schikken. "Het kunnen ongemakkelijke gesprekken zijn. Je spreekt mensen aan op hun professionaliteit. Doe jij het wel goed? Kun je niet anders, beter doen? En op een gegeven moment heb je daar geen trek meer in."



Lerende organisaties

In *Mag niet bestaat niet* noemen Kruiter en collega's per type 'mag niet'-argument een aantal mogelijke reacties die het gesprek op gang kunnen brengen. Maar Kruiter plaatst er zelf direct een voorbehoud bij. "Het gaat er in de kern om dat mensen elkaar leren aanspreken, maar wij weten hoe moeilijk het is. Als IPW doen we dit werk zelf. Dan hebben we het voordeel dat de mensen die we dan

aanspreken niet onze directe collega's zijn. We hoeven daar niet verder mee. Aanspreken doen we ook vrij direct als we dat nodig vinden, soms escaleren we door naar de leidinggevende te stappen. Maar als iedereen elkaar op die manier gaat aanspreken zonder er echt van te leren, hierin te groeien, is dat voor de organisatie op lange termijn ongezond."

"Als een casus gepresenteerd wordt die niet direct volgens de regels beantwoord kan worden, dan is 'nee, kan niet' de eerste reactie."

Juist dat 'er echt van leren', is het belangrijkste punt dat Kruiter, Meiberg en Albers uiteindelijk maken. Ze noemen het, weer in het verlengde van Chris Argyris, 'lerende organisaties'. In de dagelijkse praktijk betekent dit dat bijvoorbeeld in een gemeente een keer per maand 'intervisie' georganiseerd wordt over genomen besluiten. Kruiter: "Telkens weer met betrokken professionals relevante casuïstiek bespreken. Waarom werken onze regels en onze routines niet bij deze mensen? Wat kunnen we doen om het wel te laten werken? Wat vinden we blijkbaar belangrijker dan de nood van die mensen?"

De keten

Kruiter benadrukt dat je dat je dergelijke gesprekken met "de hele keten van beneden naar boven" moet doen. Met 'boven' bedoelt hij de mensen boven in de hiërarchie van de organisaties, de bestuurders, de manager. "Argyris schreef eens het boekje *Teaching smart people how to learn*. Dan gaan ze in de top van een organisatie roepen dat professionals 'ruimte moeten pakken', dat het 'nee, tenzij' is, dat kunnen zij op hun plek ook makkelijk zeggen, zij beslissen niet over de casus. Wat je dan ziet is dat professionals voor die 'nee' gaan, want dat is het meest veilige."

Terwijl de nood voor Sanne hoog is. Zij is de jonge zwangere vrouw, in een lastige privé situatie, die tot vlak voor haar bevalling geen woonruimte heeft en daar veel stress van heeft. "Daar moet je je als organisatie bewust van zijn, vanuit dat besef moet je samenwerken. Vaak zie dat je zo'n aanvraag een aantal maanden in zo'n organisatie rondgaat. Maar de Sanne's in dit land hebben die tijd niet."