

Anders kijken

Praktijkonderzoek laat zien dat mensen geen ‘oneindige vraag’ hebben; zij willen gewoon serieus genomen worden en als mens worden behandeld. Door weinig tijd te nemen voor een gezamenlijk zoeken naar wat werkelijk voor hen van betekenis is, worden voorzieningen toegekend of hulparrangementen georganiseerd waar zij zelf niet om gevraagd hebben.

door Janny Bakker-Klein De auteur is voorzitter van de raad van bestuur van Movisie, een landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken.

Op 4 december 2019 verdedigde ik aan de Erasmus Universiteit mijn proefschrift *Anders kijken. Een zoektocht naar responsiviteit in het sociaal domein*.¹ Ik startte mijn onderzoek vanuit verbazing – en ook wel verontwaardiging – over wat mensen in een kwetsbare situatie, die ik vanuit mijn eigen praktijk kende, werd aangedaan.

Dat begon met de vele tientallen dakloze asielzoekers die ik als bestuurder persoonlijk leerde kennen. Formeel hadden zij het recht om in Nederland een asielprocedure af te wachten, maar zij hadden geen recht op opvang. Deze mensen – mannen, vrouwen en kinderen – verbleven onder erbarmelijke omstandigheden in ons land gewoon op straat.

En dan was er mijn oudtante Bet. Zij droeg haar hele leven Huizer klederdracht en ging in Huizen naar de hervormde kerk. Ze woonde in Huizen tot zij intensieve verzorging nodig had. In het dorp was geen verpleeghuisbed beschikbaar, dus moest ze verhuizen naar een plek buiten Huizen. Daar moest ook haar klederdracht uit, omdat ze daarin niet verzorgd kon worden, en daar kon ze niet meer naar de voor haar zo vertrouwde kerk. De laatste jaren van haar leven was ze op een plek waar ze niet had willen zijn.

Ik merkte in mijn dagelijkse praktijk dat de regels vaak prevaleren boven wat mensen echt nodig hebben. Of het nu ging om de strenge asielwetgeving of om de regionale planning van verpleeghuiscapaciteit: in beide situaties werden de regels correct gevolgd, én in beide situaties pakte dat voor de betrokkenen nadelig uit. Ik vroeg mij af waarom het zo moeilijk is om dat anders te doen, om werkelijk voor mensen van betekenis te zijn.

Begrijpen van het verhaal van de ander

Ik ben lang op zoek geweest naar een wetenschappelijke aanpak waarmee ik antwoorden zou kunnen vinden op die vraag. Ik vond die aanpak in de interpretatieve benadering van de hermeneutiek. Bij deze manier van onderzoek doen gaat het om het begrijpen van het verhaal van de ander. Ik heb in mijn dagelijkse praktijk heel veel verhalen gehoord die professionals met mij deelden, ging die verhalen interpreteren, daar

betekenis aan geven, en dat toetsen aan de wetenschappelijke literatuur. Ik wil één casus uit mijn proefschrift gebruiken om dat uit te leggen.

Een gemeentelijke professional die betrokken was bij een man die een bijstandsuitkering had en al dertig jaar aan de drugs was, dacht: ‘Die krijg ik niet meer aan het werk.’ Maar toen kwam hij erachter dat die man zwartwerkte bij zijn zwager in een garage. Hij vertelde mij over het dilemma waar hij toen voor stond, want hij kon twee dingen doen: hij kon gaan handhaven en de man korten op zijn uitkering, want het was natuurlijk fraude, óf hij kon het anders bekijken en ervan uitgaan dat iemand kennelijk iets in die man zag. Hij deed het laatste en ging praten met de zwager. Hij vroeg de garagehouder: ‘Kunnen we het niet wit maken?’ Hij zorgde er vervolgens voor dat de man zijn rijbewijs kon halen, want dat was volgens die zwager nodig om hem in dienst te nemen. Daarnaast liet hij de zus van de man zijn financiële administratie overnemen. Hij legde daarmee de verantwoordelijkheid zo veel mogelijk bij de sociale kring van deze man, waardoor hij weg kon bij de gemeentelijke dienstverlening en weg kon uit de uitkering. Zo bracht hij deze man naar zijn mening in een veel gelijkwaardiger situatie, ook ten opzichte van de gemeente.

Toen ik dit verhaal hoorde, vroeg ik mij af welke betekenis ik aan dit verhaal zou kunnen geven. Deze professional had voor de weg van de handhaving kunnen kiezen, maar dat deed hij niet. Hij koos bewust voor het níét strikt toepassen van de beleidsregels (om bij fraude te korten op de uitkering) en bewandelde zelfstandig een ander pad naar een oplossing. Hij kreeg daar kennelijk ook de ruimte voor, wat iets zegt over de *cultuur van de organisatie* waarin hij werkte.

Professionals kiezen niet neutraal positie

Ik zag in dit verhaal ook veel praktische wijsheid. Het risico durven nemen om de regels niet strikt toe te passen, maar in plaats daarvan oplossingen te vinden die voor mensen van betekenis zijn, daar zijn *professionaliteit en vakmanschap* voor nodig.

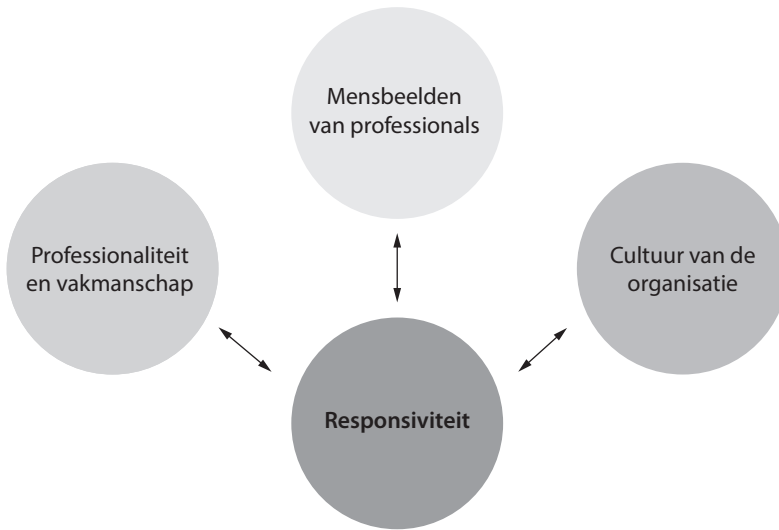
Ten slotte viel het mij op dat deze professional zelf als persoon geen neutrale positie innam. Hij had zich een mening gevormd over de ander. De manier waarop professionals in de regel naar mensen kijken, is geen toevallige keuze. Wat professionals in de relatie met mensen belangrijk vinden, zegt vaak iets over hun eigen waarden. En dat hangt nauw samen met hun eigen *mensbeeld*.

Responsiviteit als kernbegrip

Eerder had ik in onze gemeentelijke organisatie het begrip ‘vraagsturing’ geïntroduceerd, omdat ik het belangrijk vond dat we zouden aansluiten bij wat mensen zélf belangrijk vinden. Luisterend naar het verhaal van deze verslaafde man werd mij echter duidelijk dat dit begrip niet toereikend was. Deze man kwam helemaal niet zelf met een vraag; het was de professional die een inschatting maakte van wat werkelijk voor hem van betekenis was. Hij ging een relatie aan met deze man; hij was geen buitenstaander meer, maar een betrokkene.

Ik heb dus gezocht naar een relationeel kernbegrip waarmee ik veel nadrukkelijker ook de rol van de professional in beeld zou kunnen brengen. Dat kernbegrip werd

responsiviteit, dat ik definieerde als ‘het vermogen van professionals om in te schatten wat werkelijk voor de ander van betekenis is’. Ik ontdekte dat het er bij responsiviteit toe doet dat we rekening houden met de *mensbeelden van professionals*. Hun *professionaliteit en vakmanschap* worden zichtbaar in hun responsieve basishouding. En daarbij moeten zij zich verhouden tot de *cultuur van de organisatie* waarin zij werkzaam zijn (zie figuur 1).



Figuur 1

Met behulp van deze drie categorieën ben ik gedurende de eerste fase van mijn onderzoek het begrip ‘responsiviteit’ gaan laden. Zo ontstond een conceptueel raamwerk voor het duiden van responsiviteit, dat ik steeds verder uitbreidde. Het werd daardoor ook steeds duidelijker hoe complex een begrip als ‘responsiviteit’ is, welke beperkingen er zijn om responsiviteit in praktijk te brengen, maar ook welke kansen er zijn om professionals in staat te stellen om dat wel te doen.

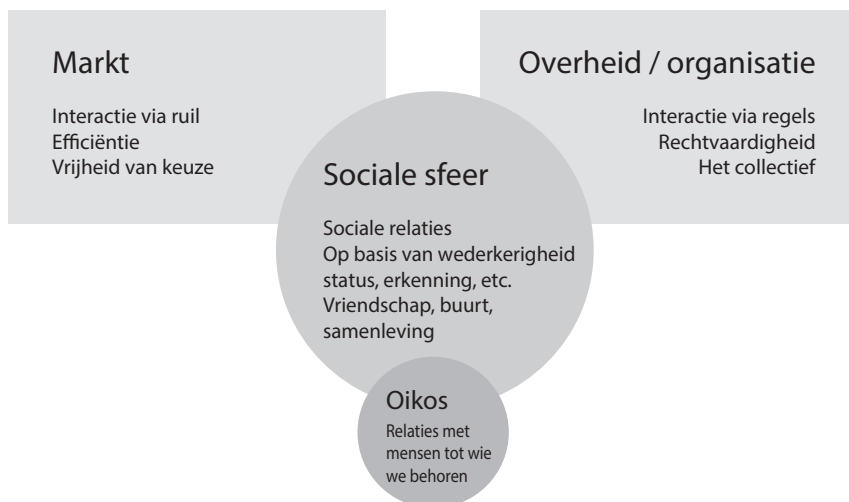
In de tweede fase van mijn onderzoek heb ik dit begrip ‘responsiviteit’ geïntroduceerd in de dagelijkse praktijk van de gemeente Huizen.

Waardesferen

Begrippen zijn belangrijk om te begrijpen vanuit welke culturele context we opereren. Een belangrijk inzicht is dat het uitmaakt vanuit welke logica we naar mensen kijken. Het onderscheid dat Arjo Klamer maakt als het gaat om verschillende waardesferen, maakt dat duidelijk.²

De professional over wie ik zojuist schreef voelde zich als mens verantwoordelijk voor de man die op zijn pad kwam. Dat zou je een sociale logica kunnen noemen; daar horen waarden bij als wederkerigheid, status, erkenning. Maar als ambtenaar had hij ook te maken met de eisen vanuit de bestuurlijke logica; dan gaat het om

waarden als gelijkheid, doelmatigheid en rechtmatigheid. En dan willen we ook nog dat oplossingen efficiënt zijn en dat er keuzevrijheid is; daarin zien we waarden uit de marktlogica terug (zie figuur 2).



Figuur 2

Ik heb door mijn onderzoek laten zien dat professionals in het sociaal domein (of zij nu werken voor een maatschappelijke organisatie of voor een overheidsorganisatie) in staat zijn om responsief te zijn, terwijl zij tegelijkertijd antwoorden vinden op vragen die zich daarover vanuit onze systeemwereld aandienen. Het begrip ‘responsiviteit’ helpt professionals om de sociale logica in te brengen, ook in organisaties waarin de bestuurlijke logica of de marktlogica dominant is.

De decentralisaties in het sociaal domein

Een deel van mijn onderzoek deed ik in de periode van twaalf jaar waarin ik werkzaam was als CDA-wethouder in de gemeente Huizen. In die periode vonden ook de decentralisaties in het sociaal domein plaats. Die decentralisaties waren er, kort samengevat, op gericht dat:

- mensen sneller geholpen worden bij zorg- of ondersteuningsvragen;
- mensen zorg en ondersteuning krijgen die zo veel mogelijk aansluit op hun persoonlijke (thuis)situatie, mogelijkheden en sociale netwerk;
- mensen die anderen zorg of hulp (willen) bieden, daarvoor alle ruimte en steun krijgen;
- de omvang en de kosten van de verzorgingsstaat beperkt worden.³

In de periode voorafgaand aan de decentralisaties schreef ik samen met een aantal andere CDA-wethouders het pamflet *Het gaat òns om mensen*.⁴ Wij waren erop uit om de drie eerstgenoemde doelen van de decentralisaties te realiseren vanuit

een relationeel (christendemocratisch) mensbeeld. We deelden de overtuiging dat 'gaan doen wat werkelijk voor de ander van betekenis is' er ook toe zou leiden dat de omvang en de kosten van de verzorgingsstaat beperkt zouden worden. We hebben daar gelijk in gekregen. Anders dan vanuit de rationelekeuzetheorie vaak wordt gedacht, is

het zo dat responsiviteit gemiddeld genomen leidt tot kostenreductie. Mensen hebben geen 'oneindige vraag'; zij willen gewoon serieus genomen worden en als mens worden behandeld. Door weinig tijd te

nemen voor een gezamenlijk zoeken naar wat werkelijk voor hen van betekenis is, worden voorzieningen toegekend of hulparrangementen georganiseerd waar zij zelf niet om gevraagd hebben.

*Mensen hebben geen oneindige vraag;
ze willen gewoon serieus genomen worden
en als mens worden behandeld*

Wat is nu nodig?

Het is in ons sociaal domein niet de norm om vanuit individuele situaties van mensen te denken en te handelen, maar in essentie gaat het er bij responsiviteit toch om dat we het aandurven om fundamenteel anders te gaan kijken: we moeten vanuit het kleine (het individu) naar het grote (het systeem) denken, in plaats van andersom. Mijn onderzoek maakt duidelijk dat er meer ruimte moet komen voor zelfbewuste, reflectieve professionals die op deze manier willen werken. Dat vraagt om beleid dat dienend is aan de professionals in de uitvoering, om leidinggevend en die hun vertrouwen geven, en om bestuurders die hen tegen een al te sterke dominantie vanuit de systeemwereld in bescherming nemen.

1 Janny Bakker-Klein, *Anders kijken. Een zoektocht naar responsiviteit in het sociaal domein* (proefschrift). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, 2019. Zie www.movisie.nl/anderskijken

2 Arjo Klamer, 'Stop de uitverkoop van de Nederlandse energiebedrijven', website MeJustice, 17 juni 2009. Zie www.mejustice.nl/artikelen/detail/stop-de-uitverkoop-van-nederlandse-energiebedrijven

3 Movisie, 'De drie decentralisaties in het sociale domein. Een overzicht in vogelvlucht', website Movisie, 15 januari 2013. Zie www.movisie.nl/artikel/drie-decentralisaties-sociale-domein

4 Janny Bakker-Klein, Froukje de Jonge, Hennie Bogaards-Simonse en Pieter Paans, *Het gaat ons om mensen. Pamflet voor en van lokale CDA-bestuurders en politici in het sociale domein*. Den Haag: CDA Bestuurdersvereniging.