

‘Professionals, claim je eigen domein!’

‘Hoe kun je nu vanuit een onveilige
werksetting veiligheid bieden aan
kinderen en gezinnen in nood?’

INTERVIEW MET JOS LAMÉ



FOTO: HANS HORDIJK

Anderhalf jaar geleden verklaarde wethouder Jantine Kriens namens de Gemeente Rotterdam in een krantenadvertentie de oorlog aan huiselijk geweld. Het Rotterdamse initiatief sloot nauw aan bij het kabinetsbeleid. Jos Lamé, directeur van de Riagg Rijnmond, kwam in het nieuws omdat hij weigerde de meldcode huiselijk geweld te ondertekenen. De wethouder schortte de uitbetaling van de gemeentelijke subsidie op. Bas Levering sprak met Jos Lamé over de achtergronden van deze weigering en zijn uitzonderlijk scherpe kritiek op het overheidsbeleid.

Bas Levering

Wat is de stand van zaken?

Het beeld dat er in Nederland een bijna Noord-Koreaanse meerderheid voor de Rotterdamse meldcode zou zijn, is door publicaties in de pers inmiddels wat genuanceerd. De problematiek waar we mee te maken hebben bij huiselijk geweld is uiterst complex. Dat is niet eenvoudig op te lossen met de invoering van een meldplicht zoals de politiek aanvankelijk van plan was. Die meldplicht is inmiddels afgezwakt tot een gedragscode die in feite beschrijft wat er in de praktijk al gebeurt. Dat is winst. Maar er is sprake van repressie vanuit het openbaar bestuur, en dat is schadelijk voor de kwaliteit van de zorg. Om het hard te zeggen worden naar mijn mening de slachtoffers van geweld door het Rotter-

damse stadsbestuur misbruikt om tot nieuwe machtsverhoudingen in de zorg te komen die de klok jaren terugzetten. Daarover heb ik het debat op gang proberen te brengen en ik zal dat de komende tijd blijven doen.

Iedereen is tegen geweld en kindermishandeling en zal zich tot het uiterste inspannen om dat te voorkomen. De Riagg Rijnmond is al jarenlang een van de voorlopers op dit gebied en zal zich daarvoor blijven inzetten. Maar vanuit ons vak zijn wij alert op parallelle processen. Juist de manier waarop het openbaar bestuur in Rotterdam huiselijk geweld en kindermishandeling aanpakt laat in alle duidelijkheid zien wat er in de afgelopen jaren scheef gegroeid is in het organiseren van de Nederlandse zorg. Het machtsmisbruik in het

gezin herhaalt zich in het machtsmisbruik van politici en besturen ten aanzien van hulpverleners in de zorg. Daarbij worden andersdenkenden zonder pardon aan de kant gezet. ‘Het’ meldpunt voor slachtoffers van overheidsbeleid bij uitstek, het instituut van de Rotterdamse Ombudsman, wordt door het stadsbestuur bij tijd en wijle ernstig geschoffeerd. Dat zijn belangrijke symptomen dat er iets niet goed gaat.

Staatssecretaris Bussemaker maakt zich zorgen over falend toezicht bij instellingen in de zorg, maar vindt Rotterdam een inspirerend voorbeeld voor haar eigen beleid. Daar laat ze zelf een steek vallen. Naar mijn idee is er in de politiek ten aanzien van de jeugdzorg sprake van een tunnelvisie die vergelijkbaar is met de periode van de >

‘Professionals, claim je eigen domein!’



› onderwijshervormingen zoals die door de commissie-Dijsselbloem is beschreven. Eén van mijn bezwaren tegen de Meldcode – die uit zo’n tunnelvisie voortkomt – is dat het de deur wagenwijd openzet voor gebeurtenissen zoals die indertijd bij het Vlaardingse medisch kinderdagverblijf De Boldekar hebben plaatsgevonden. Daarom vind ik het zo goed dat onlangs één van de vijftien kinderen waarvan de ouders ten onrechte van seksueel misbruik beschuldigd is de zaak alsnog ahangig heeft gemaakt, omdat het slachtoffer in kwestie en haar vader er nog steeds onder lijden. Mij gaat het hier niet over personen, maar over trends. De situatie is in zoverre vergelijkbaar, dat er ook toen een hype was waarin hulpverleners werd verweten dat ze te weinig oog hadden voor seksueel misbruik bij kinderen. Ook toen werd gezegd dat ze voor de problemen wegliepen. In ons werk speelt altijd het probleem van de alfa- en de bètafout: het onterecht niet of het onterecht wel signaleren. Als dat cybernetische proces sterk beïnvloed wordt door de politieke waan van de dag kunnen er ernstige fouten gemaakt worden.

Was het maatschappelijk klimaat eind jaren tachtig niet volkomen anders?

Jazeker. Er is nu veel meer repressie. De Boldekar-affaire was nog het gevolg van een individuele

inschatting van een geëngageerde hulpverlener. Nu is er sprake van grootschalige politieke druk. Het klimaat in de zorg is veel harder geworden. Door mijn werk ben ik redelijk op de hoogte van wat er zoal speelt in de zorginstellingen in Nederland. Ik ben al zo’n zeventien jaar betrokken bij managementopleidingen voor medisch specialisten en managers in de zorg, waarvan al weer dertien jaar als programmaleider van de Stolte Leergang – voorheen de cursus Ziekenhuisbeleid – aan de Universiteit van Tilburg. Die opleiding bestaat inmiddels achtenveertig jaar en je kunt daarin interessante fluctuaties zien. De nadruk in de opleiding lag op verandering van cognitie in een relatief veilig netwerk van relaties. Dat is recent volstrekt anders komen te liggen. Nu gaat het meer over de vraag hoe te overleven in een organisatie als je afwijkende ideeën hebt. In heel korte tijd is de zorg op veel plaatsen in het land een erg onveilige setting geworden om in te werken. Daarmee wordt de kwaliteit van de zorg bedreigd. De doelstellingen van instellingen zijn in toenemende mate incongruent aan de interne cultuur. Hoe kun je nu vanuit een onveilige werksetting veiligheid bieden aan kinderen en gezinnen in nood? Hoe kun je vanuit een werksetting waarin jouw unieke deskundigheid, ervaring en creativiteit weggeprotocoleerd zijn, niet aan bod mogen komen, patiënten helpen om hun eigen kracht weer te vertrouwen en te gebruiken?

Bemoeit die overheid zich met zaken waarmee ze zich niet zou moeten bemoeien?

Ja, absoluut. En het zijn de professionals zelf die in eerste instantie hun eigen domein weer moeten claimen en een nieuwe, moderne inhoud moeten geven. Maar daar moeten ze stevig bij geholpen worden, want de persoonlijke risico’s die ze daarbij lopen zijn erg groot. Zelf voelde ik me erg gesteerd door de steun vanuit de universitaire wereld. Ik denk dat we nieuwe ‘bevrijdende theorieën’ nodig hebben om een andere taal en praktijk te ontwikkelen om al die hoogopgeleide Nederlanders en hun klanten met betere organisatiestructuren te bedienen dan waar ze nu in opgesloten zitten. En ik denk dat professionals hun tegenstanders dan ook meer lik op stuk moeten geven. We zullen even minder aardig naar elkaar moeten zijn. Als minister Klink heel blij is met het feit dat nu sterftecijfers van ziekenhuizen openbaar worden gemaakt zal hem hardhandiger duidelijk gemaakt worden dat dit een morbide en destructieve trend is die niets te maken heeft met kwaliteitsverhoging van de zorg. Professionals zullen openlijker de onzinnigheid van prestatie-indicatoren en andere systemen aan de orde moeten stellen. Om ons steentje bij te dragen heeft de Riagg Rijnmond onlangs de eerste conferentie voor beleidsgetraumatiseerden georganiseerd. Dat past in een trend waarin beroepseer.nl en deggzlaatzvanzichhoren.nl inmiddels een achterban hebben van vierduizend geïnteresseerden.

Je zegt dat je debat wilt, maar waarom ga je er dan zo hard tegenaan? De kop in NRC Handelsblad luidde: ‘De stelling van Jos Lamé: het elektronisch kinddossier is stalinistisch en megalomaan.’

Ik vond dat aanvankelijk ook nogal heftig, maar de journaliste zei dat de redactie zo’n insteek belangrijk vond. Toen heb ik gezegd: ‘Dat moet dan maar.’ Het is interessant om te zien dat de reacties van de kant van het openbaar bestuur haar gelijk gaven. In wat volgde begon ik te begrijpen dat ze met haar accentuering van wat ik gezegd had wel de vinger op de zere plek gelegd had. In wat er gebeurt kun je toch wel totalitaire trekken herkennen. En megalomaan is het natuurlijk ook. Dus die mevrouw had het beter gezien dan ik. Soms moet je professionals maar gewoon vertrouwen.

Het lijkt erop dat dit kabinet het idee van maakbaarheid heeft teruggebracht, maar dat het daarbij niet gaat om de maakbaarheid via emancipatie en geloof in mogelijkheden van mensen, maar om de maakbaarheid via repressie en controle.

Misschien kun je zeggen dat de samenleving uit het lood raakt en dat die suggestie van zekerheid en eenheid heel belangrijk aan het worden is. De managementbenadering waar ik voorstander van ben, gaat ervan uit dat je als professioneel bestuurder juist dan niet

mee moet gaan in de angst. Je kunt dan spreken van de methode van het contra-intuïtief organiseren. In onzekere situaties ben je intuïtief geneigd bij elkaar te kruipen en bij elkaar zekerheid te zoeken. Rationeel gezien is het juist dan logischer om uit elkaar te gaan en meerdere alternatieven en verschillende invalshoeken te onderzoeken. Je weet nog niet wat er precies aan de hand is en wat het beste zal werken. Maar daar is lef voor nodig. Politici roepen liever te pas en te onpas dat brede coördinatie noodzakelijk is. Daarmee richten ze veel schade aan.

De manier waarop de overheid tegen professionaliteit aankijkt staat volgens mij haaks op wat jij voorstaat. De overheid wil het werk zo veel mogelijk voorprogramma en aan codes binden. Ze wil proberen risico’s te voorkomen.

Als dat zo is moeten we de overheid buiten de deur houden. Een overheid die op basis van loze politieke kreten de zorg gaat organiseren verliest haar legitimiteit. Dus als je zegt: ‘Nooit meer Savanna, en daarom moet Bureau Jeugdzorg afgebroken worden’, dan koppel je twee zaken aan elkaar die je niet aan elkaar mag koppelen, omdat je weet dat ‘Nooit meer Savanna’ een irrealistische uitspraak is. Zoals gezegd vind ik het onvergeeflijk dat politici of managers ernstige problematiek misbruiken om zichzelf op het voetstuk te plaatsen van degene die alles wel even zal oplossen, waar de zorg tot dan toe faalde. Als dergelijke figuren de professional al waarderen is dat in de rol van

een duur en belangrijk onderdeelje van hun machine. De wethouder, minister of manager plaatst zich dan in de rol van de superdokter, die de beschikbare kennis zo weet te coördineren dat hij of zij de genezing of de succesvolle oplossingen kan realiseren.

Mijn visie is inderdaad een andere. Daarin staat de relatie tussen de patiënt en de dokter, de pedagoog en het kind en het gezin centraal. De professional is dan degene die op grond van kennis, ervaring en volharding betekenisvolle perspectieven kan aangeven in een voorheen onduidelijke en verlamme situatie. Vanuit dat perspectief kan men weer aan de slag en kan men weer greep krijgen op de eigen situatie.

Wat is je oordeel over de kwaliteit van de opleidingen van de mensen die je organisatie bevolken?

Ik heb daar een heel hoge pet van op. Ik ben in het algemeen over de professionaliteit van onze medewerkers heel positief gestemd. Je kan merken dat we een rijke en vrije samenleving zijn. Er lopen veel mensen rond met heel goede ideeën. Mijn probleem is juist dat de organisatievorm die ons opgedrongen wordt en waarin alles gesimplificeerd wordt niet meer in de pas loopt met die enorme kennis die er aanwezig is. Ik ben over het algemeen zeer onder de indruk van de kennis waarmee mensen binnenkomen en de manier waarop ze zich overeind houden in hun moeilijke werk. ■

‘Professionals zullen openlijker de onzinnigheid van prestatie-indicatoren en andere systemen aan de orde moeten stellen.’