

DE SCHOONHEID VAN HET LELIJKE

Meteen vertellen zij over dat ene gezin. Hoe de uithuisplaatsing van twee kinderen kon worden voorkomen en hoe de moeder nu geholpen wordt met haar drankprobleem. Ik ben nog geen vijf minuten binnen en de twee bestuurders, die sturing geven aan twee van de zes organisaties die zich bezighouden met veiligheid in gezinnen, vertellen honderduit over wat hun medewerkers dagelijks meemaken. Het gaat niet over henzelf en ook niet over waarom ik daar aan tafel zit.

In de vele organisaties waar ik tijdelijk getuige mag zijn van wat er zich dagelijks afspeelt, geniet ik iedere keer weer van het grote repertoire dat mensen hebben ontwikkeld om dat wat lelijk is in hun organisatie te verhullen. Die rijkdom aan repertoire om dat, waar ze zich voor schamen, te verbergen. Dat is schoonheid.

Ik luister rustig naar het verhaal van de bestuurders en vraag hen daarna wat ik voor de organisatie kan betekenen. 'Dertig procent van de gezinnen die met ons in aanraking komt, is weer veilig als wij vertrekken. Veertig procent van de gezinnen is niet voor- of achteruitgegaan. En dertig procent van de gezinnen is slechter af nadat wij met hen hebben gewerkt. Dit geldt overigens in heel Nederland. Wij zijn nu een experiment gestart, waarin we op een andere manier werken met gezinnen. We gooien de gezinnen niet langer van organisatie naar organisatie. We willen echt betere resultaten behalen.' Het is me nog steeds niet duidelijk wat ik hier doe, maar de bekentenis die de bestuurders zojuist doen, is meer dan een beetje pijnlijk.

'Er gaan mooie resultaten komen uit dit experiment. Wij blijven bij het gezin totdat de spiraal van geweld doorbroken is. Maar wij weten nu al dat die nieuwe manier van werken verregaande consequenties zal hebben voor ieder van onze organisaties. Wij willen dat wij die consequenties ook gaan nemen. We hebben een stevig persoon nodig die ons tegenwicht

gaat bieden als we terugkrabbelen. We hopen dat jij die rol voor ons wilt vervullen.'

Na een half jaar van intensieve gesprekken met de bestuurders, sta ik oog in oog met de eerste 'terugkrabbelsituatie'. We ontdekken dat een aantal van de in het experiment deelnemende organisaties wordt gebruikt als 'vluchtheuvel' voor medewerkers die moe zijn geworden van het werken met deze complexe gezinnen. Het zijn organisaties waar niet of nauwelijks contact wordt gemaakt met gezinnen. Alleen de dossiers over die gezinnen worden gecontroleerd. Als het experiment tot werkelijkheid wordt, verdwijnen ook deze 'vluchtheuvels' voor medewerkers. Er wordt een tijdlang gediscussieerd, maar niemand bespreekt de roze olifant in de kamer.

Ik vraag uiteindelijk: 'Wat zou er moeten veranderen voor medewerkers, willen zij het werken met deze gezinnen kunnen volhouden?' Een lange stilte volgt. Totdat een bestuurder zegt: 'Eerlijk gezegd zoveel, dat ik niet zou weten waar we moeten beginnen.'

De bestuurders doen alles wat in hun macht ligt om gezinnen goed te ondersteunen, maar zij hebben bijna geen ruimte om goede condities te creëren voor hun medewerkers. De bestuurders moeten toegeven dat ze geen helden zijn. Dat ze niet overal invloed op hebben. En dat ze dus soms lijdzaam moeten toezien op wat er in gezinnen gebeurt. De realisatie dat ze het niet weten, en dat dat niet weten er mag zijn. Dat is pas echte schoonheid. Want pas vanaf dat punt, kun je samen naar nieuwe oplossingen zoeken.

Shirine Moerkerken werkt als veranderkundige bij *StrangelStrategy and Change* en helpt organisaties bij de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. Zij leidt daarnaast collegaadviseurs op, waaronder bij Sioo. Tevens geeft zij een 15-daagse leergang *Interveniëren*. Zij schreef over haar vak in haar boek *Hoe ik verander*.

