



'Het is onze morele plicht om optimistisch te zijn'

Interview met Erik Gerritsen

Voorzitter Directieraad Ymere

Hij is zelf gaan kijken, toen in september het Westerpark vol stond met demonstranten tegen de woningnood. Erik Gerritsen staat erom bekend precies te willen weten hoe ongetemde problemen, zoals hij ze noemt, zich in de praktijk manifesteren. En de woningnood is er zo één. De voorzitter van de Directieraad van Ymere: 'Ik heb daar twee uur staan luisteren. En ja, ik voelde me aangesproken. Ik ben in de positie om iets voor deze mensen te doen. Dat is mijn taak.'

Erik beschrijft hoe deze tijd gedomineerd wordt door een groot aantal complexe vraagstukken. 'Niet alleen de

woningnood, maar ook de klimaatcrisis en de coronacrisis zijn duidelijke ongetemde problemen. Ze worden door een aantal aspecten gekenmerkt: we weten niet zeker wat wel en niet werkt. Er is ook niet maar één weg, of één waarheid: de debatten over deze vraagstukken zijn per definitie normatief. Daarnaast zijn er veel spelers betrokken en die zijn ook allemaal nodig om verder te komen, terwijl niemand echt de baas is. En tot slot kun je bij ongetemde problemen niet spreken van een logische oorzaak-gevolgrelatie.

Dat maakt ongetemde problemen bij uitstek vraagstukken die zich – zelfs met heel veel inspanning - niet eenvoudig en vaak maar deels laten oplossen. Dat is een harde boodschap, ja. 'Maar we laten het hoofd niet zakken, het is onze morele plicht om optimistisch te zijn. Ik denk graag in de hashtag: #hetkanwel', aldus Gerritsen in zijn kantoor aan het Amsterdamse IJ. >

vervolg

De voormalig gemeentesecretaris van Amsterdam, bestuursvoorzitter bij de Jeugdbescherming Amsterdam en tot voor kort secretaris-generaal van VWS is een doorgewinterde bestuurder en kiest nooit voor de weg van de minste weerstand. Dat blijkt uit zijn enorme staat van dienst, en de ervaringen die hij daaruit elke keer weer meeneemt naar een volgende 'klus'.

Een cocktail van oplossingen

Of hij een geheim heeft? 'Ik vergelijk mijn aanpak weleens met het toedienen van een cocktail van antibiotica. Je weet niet precies welke aanslaat, dus je geeft maar gewoon een heel rijtje. Zo doe ik het ook bij onze opgaven: je zet tien, twaalf interventies in op allerlei niveaus en kijkt wat werkt. Dat is in elk geval in de jeugdzorg een succesmethode gebleken. Al ging het ook daar met vallen en opstaan. Dat is juist wel mooi: we hebben onze aanpak daar lerend met elkaar opgepakt. De belangrijkste les daar was voor mij dat je je plannen niet moet uitrollen, maar moet inrollen. Het breder uitrollen van een in een proeftuin ontwikkelde succesvolle beste praktijk werkt niet, is niet duurzaam. Inrollen betekent dat elke nieuwe groep mensen weer, weliswaar geïnspireerd door een beste praktijk, toch opnieuw door een eigen leerproces moet. Zodat het in de haarvaten van je organisatie of netwerk van organisaties gaat zitten.'

Dat uitrollen niet genoeg is bleek – tot zijn droefenis - in de praktijk. Toen Erik na zijn betrokkenheid als gemeentesecretaris bij de aanpak van multiprobleemgezinnen terugkwam als bestuurder bij de jeugdbescherming, ontdekte hij dat het uitvoeringsoverleg dat hij een aantal jaren daarvoor was gestart een zachte dood was gestorven. 'Of eigenlijk: het bestond nog wel, maar niemand nam het meer serieus. Netwerkpartners kwamen niet opdagen, opschalingsafspraken waren verwaterd en de tegenstellingen leken nog net zo groot als aan het begin van de aanpak. Dat was het moment dat ik me realiseerde dat er meer nodig is. Want je kunt het nog zo mooi optuigen, maar als de betrokken personen weggaan, of de geldkraan gaat dicht, dan flikkert de boel alsnog in elkaar.'

Altijd blijven leren

Hij kreeg regelmatig te horen: toen jij vertrok, zakte het in. Dat voelde niet als een compliment. Erik weigert ook te geloven dat verandering van personen afhangt. 'Misschien heb je een bepaald soort leiders nodig om iets in gang te zetten, maar ik ben ervan overtuigd dat veel meer mensen tot leiders te maken zijn. Dat is ook nodig om de verandering kunnen borgen. De duurzame impact van echt leiderschap toont zich in de vijf jaar nadat een leider is vertrokken. Daar zijn wél extra stappen voor nodig – dat is wat ik bedoel met inrollen. >

“ De enige manier om de praktijk te begrijpen is er zelf diep betrokken bij te zijn

vervolg

Je kent waarschijnlijk de 10-20-70 regel wel: slechts 10 procent van hoe je werkt leer je 'uit de boekjes', 20 procent uit voorbeeldgedrag van anderen, en maar liefst zeventig procent door het zelf te doen. Dat betekent concreet dat je altijd moet blijven leren. Je kunt in je werk nooit zelfgenoegzaam achteroverleunen. Dan glippen de dingen door je vingers. Ik noem dat ook wel de Croma-methode: je moet erbij blijven. Zoiets als de top-600 aanpak? Die is nooit klaar. Die moet altijd doorgaan. En nee, dat is niet duur. Moet je kijken wat je daar aan de voorkant mee bespaart...'

'In het voorbeeld van de jeugdbescherming ben ik gewoon opnieuw begonnen. Maar dan heel klein. Ik ben met één team de werkwijze gaan herijken. Wat bleek? Zeventig procent van het werk was overbodige bureaucratie – allerlei protocollen konden overboord, waardoor er meer ruimte ontstond voor het échte werk. De tijdswinst en de kwalitatieve winst waren enorm. Ik heb de mensen van die afdeling tijdens een gezamenlijke dag met de hele organisatie laten vertellen over hun ervaringen. De reacties uit de zaal? "Dat kan niet." Toen wist ik dat ik met al die teams precies hetzelfde

traject moest doorlopen. En dat hebben we dus gedaan.'

Erik lijkt er niet moedeloos van te worden. 'Dit is hoe het werkt. Ik doe wat nodig is.' Daar heeft hij sowieso eigenzinnige ideeën bij. Simpel maar vaak onderschat: veel complimenten te geven ('Dat heeft een waanzinnig effect, het neemt blokkades weg en geeft heel veel positieve energie') en je regelmatig zelf met een individuele casus bemoeien. Of het nu een kapotte lift in een seniorenflat is of de vijf-minutenregistratie, waarover hij regelmatig hoogstpersoonlijk met mensen uit het veld belde. 'Om ze te vertellen dat die helemaal niet nodig was.'

Verantwoordelijkheid nemen

Waarom doet hij dat toch, is dat wel effectief? 'Zeker, daar ben ik van overtuigd', betoogt Erik stellig. 'Soms zeggen collega's in vergelijkbare posities tegen me: maar je bent toch niet verantwoordelijk voor individuele gevallen? Klopt. Maar ik vind dat je verantwoordelijkheid wel kunt nemen, zonder deze óver te nemen. Het is belangrijk dat mensen weten dat ze problemen naar een hoger niveau kunnen brengen als ze vastlopen. Het geeft ze vertrouwen en handelingsperspectief. En de enige manier om de praktijk te begrijpen is er zelf diep betrokken bij te zijn.' >



vervolg

'Het is belangrijk dat mijn mensen zien dat ik echt verantwoordelijkheid neem. Dat ik ze rugdekking geef. En dat doe je niet met de mond, maar door op te treden en in te grijpen. Dat was ook heel belangrijk in coronatijd, toen ik als SG op VWS zat. We moesten in no time bizarre beslissingen nemen: over mondkapjes, testen, vaccins... Ik heb toen gezegd: kom voor iedere order bij me langs, dan zet ik hoogstpersoonlijk mijn handtekening eronder. En als het ooit tot een parlementaire enquête leidt, dan ga ik daar wel zitten. Het is de dekking die mensen nodig hebben. Ambtenaren staan tegenwoordig flink in de wind. Maar tegelijkertijd moeten ze handelen.'

Terug naar de basis

Hij heeft nog een voorbeeld, op een ander niveau. 'Toen ik nog in de jeugdzorg werkte, kreeg een van de gezinsmanagers te maken met een nare vechtscheiding waarbij moeder alle registers opentrok. Ze beschuldigde haar ex van mishandeling met het doel hem de ouderlijke macht te ontzeggen. De rechter oordeelde dat er geen enkel bewijs was en zette juist de moeder

uit het gezag. De gezinsmanager moest in deze complexe casus met talloze dilemma's omgaan. Daar worstelde ze mee. Ik ben toen met haar en haar teammanager en collega directieleden gaan zitten en we hebben samen geconcludeerd dat er een goede afweging gemaakt was, door haar én door de rechter. Op zo'n moment is het belangrijk dat ik word meegenomen in de casus, want dat maakt mij medeverantwoordelijk. Daardoor kon de gezinsmanager verder.'

Zijn down-to-earth benadering zou weleens het antwoord kunnen zijn voor een overheid die zoekende is naar de balans tussen grote besluiten en de menselijke maat. Voor Erik zelf werkt het in elk geval. 'Ik heb geen pasklaar antwoord op de grote opgaven. Die problemen zijn zo complex en omvangrijk, je kunt niets anders dan teruggaan naar de basis. Je moet het probleem afpellen en je afvragen: welke stap kan ik morgen zetten? Als je dat elke dag doet en dan na een jaar terugkijkt, zul je zien dat je fors verder bent gekomen. Ik geloof erin dat dat kan. Niet voor niets is mijn motto: 'Groot idee, kleine stappen, morgen gaan doen.'