

Houvast in turbulente tijden

Bevlogen ambities en taaie werkelijkheid in permanent transformatieproces

DOOR Sophie Hospers en Quirien van der Zijden

Veel gemeenten richtten zelforganiserende wijkteams in om de transformatie in het sociale domein vorm te geven. Dat is op veel plekken een flinke worsteling. Transformeren blijkt geen onderdeel van een stappenplan, maar een permanent proces waarbij je je voortdurend afvraagt: 'wat is hier de bedoeling?' Vijf lessen, gebaseerd op ervaringen uit diverse gemeenten.

De drie grote decentralisaties zijn, met uitzondering van de chaos rond de pgb's, tegen veler verwachting in zonder ongelukken verlopen. Veel gemeenten hebben wijkteams ingericht, die laagdrempelige en integrale ondersteuning bieden. Een jaar na dato blijkt de werkelijkheid voor veel van deze teams echter taaier dan vooraf gedacht. De wachtlijsten zijn niet weg, de bureaucratie lijkt op veel plekken alleen maar toegenomen en we zien te weinig innovatie. Duidelijk wordt dat voor het maken van de omslag van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij meer nodig is dan het inrichten van een wijkteam. Daarom rijst binnen veel gemeenten de vraag: wanneer gaan we nou transformeren?

Deze vraag suggereert – ten onrechte – dat je als gemeente de keuze hebt of je wel of niet 'meedoet' aan de transformatie. Alsof het gaat om een relatief simpele interventie als het contracteren van andere zorgaanbieders. Of dat het zou helpen om een instrument te ontwikkelen waarmee je kunt meten hoeveel de eigen kracht van de inwoner is toegenomen door de interventie van de wijkteams. De transformatie is echter niet iets waar iemand op enig moment aan kan beginnen. Het is een proces dat al lang gaande is, en dat ook niet meer te stoppen is. We kunnen meebewegen, tegenwerken, of 'meestribbelen'; de wereld kantelt, of we willen of niet. Het is een proces dat groter is dan een werkelijkheid die zich in een beleidsplan laat vangen.

Toch is juist die fundamentele verandering waar we hier op doelen, die transformatie, noodzakelijk voor het welslagen van de decentralisaties. We moeten het écht anders gaan doen met elkaar, om te voorkomen dat de kosten de pan uit rijzen, of andersom de zorg tot een onacceptabel niveau verschaalt.

Urgentie

Voor een positieve bijdrage aan de omvorming van de maatschappij is om te beginnen een besef van urgentie nodig. Dat het anders moet, en dat de beoogde verandering niet alleen door een wens tot bezuinigen is ingegeven, maar deel uitmaakt van een fundamentele omvorming van onze wereld. De wereld kantelt, schrijft Rotmans.¹ Nederland kantelt richting nieuwe waarden. Waarden als duurzaamheid, lokaliteit, maatschappelijk (in plaats van economisch) rendement, vertrouwen en de menselijke maat. We willen weg van onze verdraaide organisaties en weer terug naar de bedoeling, schrijft Wouter Hart.² We willen zorg- en welzijnswerk zó organiseren dat professionals weer kunnen doen wat nodig is: aansluiten bij de unieke mens die ze voor zich hebben. De oude systemen, gebaseerd op kernwaarden als efficiëntie, groei,

Werken volgens de bedoeling

Voorbeelden van opdrachten die richting geven aan het wat:

- ondersteun inwoners bij het vinden van eigen antwoorden op de eigen vragen
- werk zonder wachtlijsten

Voorbeelden van kernwaarden die richting geven aan het hoe:

- Verbinden: verbind je met inwoners en samenwerkingspartners
- Versterken: richt je op de versterking van de inwoners en samenwerkingspartners
- Doe wat nodig is: buiten de gebaande paden waar nodig en minder als mensen het zelf kunnen



ANP / Koen Suyk

Als je werkt volgens de bedoeling, moet je soms van de gebaande paden af.

perfecte planning en controle zitten ons inmiddels dwars. We zijn beland in een transformatie van het maatschappelijke systeem zelf. Daaraan gepaard wordt een verandering van gedrag van ieder mens gevraagd, van iedere ambtenaar, bestuurder, professional of inwoner. Dit besef dat het anders moet, dat we nieuwe systemen en nieuw gedrag nodig hebben helpt, in de verwarrende chaos die de decentralisaties soms ook lijken. In de waan van de dag dreigt het besef van urgentie naar de achtergrond te verdwijnen. In onze drukte grijpen we vaak terug op onze oude manieren, die ook nog wel werken. Dan zakt het gevoel van urgentie weer weg: 'zo gaat het toch ook'. Die oude manieren helpen een beetje rust en overzicht te creëren in een wereld die op z'n kop lijkt te staan. Als we nog niet precies weten hoe het anders kan, en als het gevoel dat het anders moet niet zo sterk (meer) is, dan komt verandering in de gewenste richting niet tot stand.

Richting

In een wereld waarin alles in beweging is, is de visie, het 'waarom', de *bedoeling* van de opdracht het enige houvast. Waar draait het nou eigenlijk om in het sociale domein, het jeugdwerk? Die bedoeling formuleer je als gemeente samen met inwoners en uitvoerders. En vertaal je in een duidelijke opdracht aan die uitvoerders, in een taal die herkenbaar en eigen is. Essentieel is hierbij het proces waarin opdrachtgever en opdrachtnemer zich de betekenis van de opdracht en de kernwaarden eigen maken. Organiseer als gemeente een terugkerende dialoog met inwoners en uitvoerders. Maar ook intern, en met de politiek. Ieder zal met eigen antwoorden komen. Door de dialoog en de gezamenlijke reflectie help je elkaar de visie te scherpen en richtinggevende parameters te bepalen.

Het is spannend om nieuw beleid neer te zetten vanuit de visie, zonder vooraf in detail vastgelegde werkafspraken. We

hebben echter ervaren dat de kernwaarden daadwerkelijk richtinggevend kunnen zijn, op voorwaarde dat er tijd en ruimte vrij wordt gemaakt om ze eigen te maken door erop te reflecteren. Hoe ziet mijn gedrag er concreet uit als ik handel volgens die waarde? In dialoog met elkaar ontstaan zo als vanzelf 'nieuwe manieren'. En pas uit dat feitelijke gedrag worden beleidsafspraken en regels geformuleerd. Die zijn de neerslag van wat concreet in de praktijk werkt.

Regelruimte

Transformeren in het sociale domein geschiedt alleen als iedereen mee doet, en als er ruimte is om uit te vinden wat passende nieuwe vormen, structuren en gedrag zijn. Als gemeente kun je dit proces versterken door nadrukkelijk in te steken op een proces van co-creatie. Niet eenzijdig voorschrijven hoe het moet, maar samen uitvinden wat passend is. Vanuit een breed gedragen, heldere visie op de opdracht, het wat, trekken alle stakeholders samen op in het vormgeven van het hoe, de uitvoering binnen de randvoorwaarden. Co-creëren gaat over het opzetten van structuren om het zelfoplossend vermogen van inwoners en professionals te versterken. Dat vraagt om een gezamenlijke inspanning. In plaats van het schrijven van een beleidsplan over de grenzen van de verschillende domeinen, bijvoorbeeld 18-/18+, geeft

Voorbeeld: co-creëren en politiek

Ook gemeenteraden vervullen hun controlerende rol in nabijheid. Door te weten wat er werkelijk speelt, en dan te faciliteren wat nodig is, in plaats vanuit afstand te willen beheersen. In de gemeente Leiden hebben de zes jeugdteams vanuit dit besef ieder een politieke partij 'geadopteerd', zodat elke partij een goed beeld krijgt van de inzet van de teams.

Voorbeeld: anders verantwoorden

Uitgangspunt bij de jeugd en gezinsteams in de regio Holland Rijnland is dat alleen wordt vastgelegd wat belangrijk is voor de ondersteuning van dit gezin. Dus geen standaard diagnostische onderzoeken, verplichte formulieren of urenregistratie. Dit geeft professionals meer ruimte en meer verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid om telkens te bepalen of het invullen van een vragenlijst meerwaarde heeft, voor deze unieke cliënt. Op het moment dat de werkdruk stijgt, en wachtlijsten dreigen te ontstaan, is er de verantwoordelijkheid om de vraag stellen: besteden we onze tijd wel goed? En krijgen we daar meer inzicht in als we nu enkele weken onze uren registreren?

Voor de verantwoording is een monitor ingericht waarin gezocht is naar een evenwicht tussen tellen en vertellen. Feedback van inwoners en samenwerkingspartners is daarbij van cruciaal belang. Zij vertellen of zij de teams als verbindend en versterkend hebben ervaren. Zij geven suggesties waarvan de teams weer kunnen leren.

de ambtenaar de betrokken partijen de opdracht én de ruimte om samen met de jongere te bepalen op welke wijze en door wie hij het beste geholpen wordt. Die praktijk kan waar nodig zijn weer-slag vinden in praktische afspraken. Dat is dan het beleid. Ook als ambtenaar heb je dus een zekere regelruimte nodig, net als de professional.

Op het moment dat we werken vanuit de bedoeling en sturen vanuit nabijheid kunnen we ook anders gaan kijken naar verantwoording. Op zoek gaan naar vormen van verantwoording die daadwerkelijk iets uitdrukken van de bedoeling die wordt nagestreefd. De administratieve last van eindeloze gestandaardiseerde registraties kan daarmee drastisch worden teruggebracht.

Tegenkracht

De werkelijkheid is taai. Mensen zijn gewoontedieren en hebben de neiging door te gaan met wat ze altijd al deden. Dus het simpelweg opstellen en delen van een nieuwe visie is niet voldoende. Daarvoor moeten we ook ander gedrag gaan laten zien, dat hebben we al geconstateerd. Gedragsverandering bewerkstelligen doe je door het goede voorbeeld te geven. En door het gewenste gedrag te belonen en ongewenst gedrag te negeren. Zo leren de pedagogen ons. Gemeenten kunnen hier een belangrijke voorbeeldrol vervullen. Door bij vraagstukken telkens terug te keren naar de bedoeling. Telkens af te vragen: hoe versterken wij in deze situatie de inwoners? Hoe stimuleren we organisaties om dat ook te doen? Het kan daarbij helpend zijn om goede voorbeelden zichtbaar te

maken. Zodat inwoners en uitvoerders duidelijk wordt wat de bedoeling is. Veel financierings- en verantwoordings-systemen bergen perverse prikkels in zich, prikkels die het verkeerde gedrag belonen. Het minutieus bijhouden van gewerkte uren en afvinken van allerlei lijstjes resulteert in veel bureaucratie en weinig tijd voor cliënten. Maar het wordt beloond zolang geld verdiend wordt door declaraties op basis van uren, en verantwoording op de oude manier. Zolang organisaties meer geld krijgen bij wachtlijsten, belonen we het hebben van wachtlijsten. Terwijl juist de organisaties beloond zouden moeten worden die verantwoordelijk gedrag vertonen en, ondanks een toegenomen vraag, weten uit te komen met het hen toegekende budget. We kunnen niet zomaar van de ene op de andere dag nieuwe systemen in het leven roepen. Dat lukt wellicht op kleine schaal. Op grotere schaal laten de instituties en gevestigde structuren zich niet zomaar vervangen. We kunnen ons wel inzetten om met elkaar nieuw gedrag te vertonen, en dat zelf consequent te blijven doen. En dat verwachten van, en belonen bij, anderen. Dat nieuwe gedrag, voortkomend uit een doorleefde visie en omarming van de kernwaarden, vindt dan meer en meer zijn neerslag in structuren die de bedoeling wel ondersteunen. Dat vraagt lef, lef om anders te denken en te handelen dan voorheen. Lef om tegenkracht te bieden aan de macht der gewoonte.

Op weg

Zo zijn we met elkaar op weg. Op weg naar een wereld met nieuwe kernwaar-

den en systemen die de uitdrukking daarvan vormen. Nederland kantelt, en alles is in beweging. Om te kunnen veranderen is ook een zekere stabiliteit en rust nodig. Ruimte om fouten te maken, te leren, met vallen en opstaan. In een omgeving waarin alles op losse schroeven staat, is het vaak niet eens duidelijk wat het goede en verkeerde gedrag is. Wij en de mensen met wie we werken worden geholpen door:

1. Het besef van urgentie
2. Een eigen gemaakte visie en kernwaarden
3. Co-creëren en bijsturen vanuit nabijheid
4. Verhalen en voorbeelden van wat goed gaat
5. Kritische 'tegendenkers' die ons helpen de zaag scherp te houden

Socioloog en filosoof Willem van Schinkel is zo'n 'tegenwerker'. 'We leven in een kapotte wereld', zo schrijft hij, dat is een gegeven van het menselijk bestaan.³ Idealen helpen ons de goede richting uit, maar zullen nooit als zodanig verwezenlijkt kunnen worden. Utopia is richtinggevend, maar geen 'haalbaar' doel. Ze blijft een droom. Een droom die ons vandaag helpt de juiste keuzes voor morgen te maken. ■

Sophie Hospers is filosofe en historica. Zij is onder andere werkzaam als coach van jeugd en gezinsteams in Holland Rijnland. sophiehospers@online.nl **Quirien van der Zijden** is orthopedagoog. Zij was projectleider van deze jeugd en gezinsteams en begeleidt nu diverse gemeenten in hun transformatieproces. quirien@partnersin-jeugdbeleid.nl

Noten

1. Rotmans, J. (2014), *Nederland Kantelt*.
2. Hart, W., Buiting, M. (2012), *Verdraaide organisaties*.
3. Schinkel, W. van (2015), *Hoe de hippies van toen de systeembevestigende managers van nu zijn geworden*