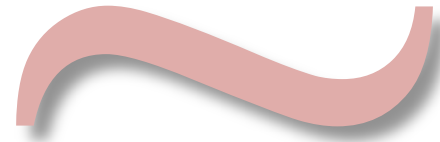


rīnconsult

Verdraaid goed advies



Om veranderingen
waar te maken in het
sociale domein

Verdraaid goed advies*

Over dit boekje

Dit is een tijd waarin het zindert van de veranderingen. In het sociale domein en de rol van gemeenten daarbinnen, in de ontwikkeling van corporaties en de opgaven waar welzijnsorganisaties en onderwijsinstellingen voor staan.

Hieronder hebben we 16 lessen gebundeld die wij destilleren uit onze ervaringen met veranderprocessen in het sociale domein. Niet omdat we de illusie hebben dat we daarmee tot het meest ideale veranderproces komen. Dat zou zelfs les 0 kunnen zijn: het ideale veranderproces bestaat niet. Misschien soms achteraf een beetje vanuit de achteruitkijkspiegel.

Wel zijn er ervaringen die nuttig zijn bij het voorbereiden en uitvoeren van veranderingen. Dit boekje helpt daarbij. Lees het als een blik in onze achteruitkijkspiegel, waarbij we onze visie op netwerken & ketenvorming, leiderschap en lean management in het sociale domein weergeven.

Wij hopen dat dit inspireert en beweegt. Verander ze!

Boris van de Woestijne
Diederik Hommes

Rijnconsult
oktober 2012

Met dank aan: Marion Wetzels (Gemeente Nijmegen), Willem Teering (Iris Zorg), collega's: Sander Bisschop, Huub Torremans, Jordi de Vreede en Henriëtte van Lente (vormgeving) en natuurlijk aan onze opdrachtgevers die elke keer het vertrouwen geven om samen met hen te werken aan veranderingen.

*vrij naar George Lois (Damn Good Advice)

Inhoudsopgave

- 1 Hoeveel visie heb je nodig?
- 3 Voorkom wensdenken
- 5 Complexiteit in het kwadraat
- 7 Doe dat op een beperkte schaal
- 9 Ik leg het nog één keer uit
- 11 Flexibele cijfers?
- 13 Managers sturen op processen...Toch?
- 15 Verbeter pas als je de essentie snapt

- 2 Tom Poes, verzin een list
- 4 Van A naar B op de manier van B
- 6 Probeer nieuwe ideeën uit
- 8 Leer van de ervaringen
- 10 Onzekere uitkomst? Solide proces
- 12 De verlammeende zoektocht naar de heilige integraal
- 14 Oplossingen vind je niet alleen
- 16 Beleid of spreekkamer

1. Hoeveel visie heb je nodig?

Small is Beautiful. Dat geldt zeker voor visies die nogal eens de neiging hebben om uit te dijen. Voor velen een herkenbaar patroon: van uitgangspunten naar kaders, van vertrekpunten en fundamenten naar pijlers. Voor je het weet heb je een dik beleidsdocument gevuld met loze woorden en een overdosis aan multi-interpretabele containerbegrippen.

Voor ons is de toetssteen eenvoudig:

- Gaat dit echt over de specifieke situatie van een zorginstelling, gemeente, school etc.?
- Benoemt het specifieke kansen en gaat het over specifieke bedreigingen?
- En, stel de vraag of je hier tegen kunt zijn? Zonder tegenstanders geen voorstanders.

Houd de visie klein, zorg dat het gaat over de eigen situatie en durf keuzen te maken.



2. Tom Poes verzin een list

In 1805 had Engeland een probleem. Napoleon viel aan met een grotere vloot. Gewoonlijk was dat een onoverkomelijk probleem. De strijdwijze op zee was namelijk als volgt: schepen lagen tegenover elkaar en vuurden tot één van de legers won. Had je meer schepen en de meeste kanonnen, dan won je. Een uitgemaakte zaak zo lijkt het.

Toch niet. Lord Nelson bedacht een list: hij splitste de Engelse vloot en viel onverwacht in de flanken aan. De Fransen hadden geen mogelijkheden om met hun zware schepen snel te reageren. Lord Nelson won en is nog steeds een van de grootste zeehelden uit de Britse geschiedenis.

Strategie is dus vaak: Tom Poes, verzin een list. Denk na over wat het probleem is, ga uit van eigen kracht, zet een onverwachte stap en houd het simpel.

We zien te vaak een andere benadering. Invloed, het eigen instituutsbelang of het versterken van eigen positie staat voorop. Of in marinetermen: ik moet meer en grotere schepen hebben. Dat leidt tot belangenstrijd & domeinconflicten tussen concurrerende organisaties, of tot fusies, want dan zijn we zeker de grootste.

Draai het eens om: met welke list blijf ik wendbaar (en klein).



3. Voorkom wensdenken

Iedereen herkent het: we zien dingen graag slagen en houden minder van mislukkingen. Dat kan leiden tot ongefundeerd optimisme. De voorbeelden zijn bekend: aantallen leerlingen dat -opeens- stijgt en blijft stijgen, uitstroom van mensen neemt toe, uurtarieven die verdubbelen, spectaculaire kostendalingen... Succes is een keuze zo lijkt het. Niets is minder waar. Een goede reality check zet je met beide benen op de grond.

Zonder in analysis paralysis (zolang analyseren dat het verlamd werkt) te vervallen, is het, zo vinden wij, echt nodig om gegevens te hebben. Niet alles, maar wel de essentiële zaken. Om hoeveel mensen gaat het? Wat zijn de kosten? Wat zijn de opbrengsten? Hoe hoog is in-, door- en uitstroom etc. Zicht op de feiten voorkomt wensdenken. Vraag waarom en vraag om onderbouwing. Omhels de realiteit.

Kijk daarbij ook eens naar het verleden. Want het (saaie) verleden is een van de beste voorspellers van het heden.



4. Van A naar B op de manier van B

Een corporatie wilde de effectiviteit van buurtbeheerders vergroten door ze meer armslag en een eigen budget te geven.

Hoe pak je zoiets aan? Aanvankelijk was het idee: we bedenken welke bevoegdheden nodig zijn en onder welke voorwaarden buurtbeheerders hun budget mogen besteden. Alles goed en wel, maar er gebeurde bijna niets. Waarom? Het was voor ze bedacht.

Wij kozen ervoor om het met ze te bedenken. We zijn mee gaan lopen en hebben de vraag gesteld op welke manier ze hun werk beter kunnen doen en hoe een eigen budget daarin past.

Deze aanpak heeft als voordeel dat het beter bij de praktijk aansluit: mensen die het werk doen hebben zelf de beste ideeën over de verbetering van hun werk en laat zien dat je het serieus bedoelt: je benut de expertise al in de verandering.

Als je op een andere manier wilt gaan werken of organiseren, zorg dan ook dat de verandering op die manier vorm krijgt.



5. Complexiteit in het kwadraat

Het gesprek over complexiteit heeft een zichzelf versterkend effect. Bij een presentatie over decentralisaties van de jeugdzorg, AWBZ en Werken naar Vermogen in een gemeente sloeg de schrik toe. Dit was complex - *'ongekend complex in de geschiedenis van de Nederlandse gemeenten'* - ongekend en snel en veel omvattend!

Tot iemand drie vragen stelde:

- *Wat komt eerst?* Gelukkig komen veranderingen nooit allemaal op hetzelfde moment: wat eerst komt is vaak het meest van belang.
- *Wat heeft het meeste impact?* Niet alles heeft evenveel invloed op iedereen. Richt je aandacht op die aspecten die je het meest raken (meeste invloed op de financiën, meeste mensen betrokken, etc.).
- *Waar kunnen we wat aan doen?* Niet alles is te beïnvloeden. Besteed de meeste aandacht aan aspecten die je kunt beïnvloeden.

Zo, dat geeft rust.



Lessen 6, 7 en 8 zijn bekend als de Palchinsky principes. Peter Palchinsky was een Russische ingenieur die in de eerste decennia van de 20^{ste} eeuw meewerkte aan de opbouw van de Sovjeteconomie. Zijn kritiek op het megalomane karakter van bouwwerken als de Dnieper Dam, de bouw van de modelstad Magnitogorsk en zijn oproepen om op kleine schaal te experimenteren vielen niet in de smaak bij Stalin.

Palchinsky werd in 1929 geëxecuteerd.

6. Probeer nieuwe ideeën uit

De gesprekken over hoe het zou kunnen zijn duren vaak lang en brengen weinig nieuws. Begin gewoon en kijk hoe dingen werken. Experimenteer, richt proeftuinen in, maak regelvrije zones. Het sleutelwoord daarbij is variëteit. Probeer nieuwe ideeën en zoek de variëteit op. Dat is de enige manier om erachter te komen wat wel en niet werkt.

Gemeenten kunnen maanden nadenken over de exacte werkwijze en dienstverlening van een CJG. En dat allemaal in dienst van de klant en met 'de klant centraal'. Een alternatief is een spreekuur beginnen en kijken wat voor soort vragen er leven, op welke momenten mensen binnenlopen en hoe die het handigst zijn af te handelen.

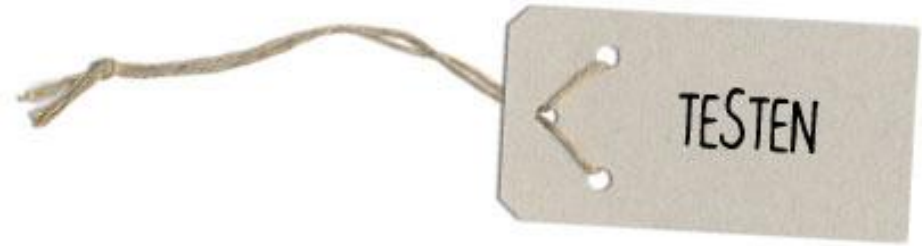


7. Doe dat op beperkte schaal

Zorg dat je nieuwe dingen op een beperkte schaal doet. Je moet het wel kunnen overleven als organisatie. Falen is niet erg, het wordt pas een probleem als door een mislukt experiment de hele organisatie omvalt. Of dat blijkt dat de gekozen oplossing niet werkt, maar niet meer terug te draaien is zonder enorme kosten te maken.

Wat betekent dat in de praktijk? Bij de invoering van nieuwe wetgeving in een sociale dienst zijn er twee opties: we zetten een concept neer vanaf de tekentafel, waarbij we aan alles hebben gedacht: nieuwe doelen, nieuwe organisatie, nieuwe competenties, nieuwe IT-systemen of we kiezen voor een stapsgewijze invoering: begin bij het begin. Wij pleiten voor dat laatste. Bijvoorbeeld door de nieuwe werkwijze met een team te testen. Of door eerst maar eens te zorgen dat het werkt, om daarna aan de optimalisatie te werken.

Prima om stevige ambities te hebben met de jeugdzorg als gemeente, maar zorg er nou straks eerst voor dat het basisproces gaat lopen en bouw daarop verder.



8. Leer van de ervaringen

Zorg dat je leert van ervaringen. Meet de resultaten en als de resultaten tegenvallen stop het experiment en trek daaruit lessen. Wat werkte goed/slecht en waardoor kwam dat. Hoe kunnen we dat beter doen - selecteer de successen.

Een mooi voorbeeld zijn de Charter Schools die in de VS en de UK sterk in opkomst zijn. Charter Schools (of Free Schools) zijn regelarme scholen die de organisatie van het onderwijs aanpassen aan de omgeving en de leerlingen. Het maakt immers nogal wat uit of je school op het platteland of in een arme buitenwijk van Chicago staat. Charter Schools mogen het onderwijs inrichten zoals ze wensen maar er is een voorwaarde: resultaten worden strikt gemeten, en als de resultaten slecht zijn stopt het meteen. Zo selecteer je de goede aanpakken.



9. Ik leg het nog één keer uit

In de aanloop naar de verkiezingscampagne van 2012 is Diederik Samsom - als we zijn verhaal even voor waar aannemen - maanden bij mensen langs geweest om het verhaal van de PvdA te vertellen.

Verkiezingsretoriek?

Niet helemaal, dit is ook herkenbaar in veranderingsprocessen. Iedere keer als je in gesprek raakt over de verandering ontstaan er nieuwe perspectieven en beelden. Daarmee win je aan overtuigingskracht, of zoals Samsom het noemde, vind je de goede toon en de goede woorden.

Nieuwsbrieven, zeepkistsessies, intranetpagina's zijn allemaal nuttig en vaak nodig in veranderprocessen. Maar pas op voor teveel zenden. Het gaat om het gesprek en de dialoog, om het steeds testen en verder ontwikkelen van jouw verhaal als leider in de verandering.

Niet nog één keer, maar keer op keer.



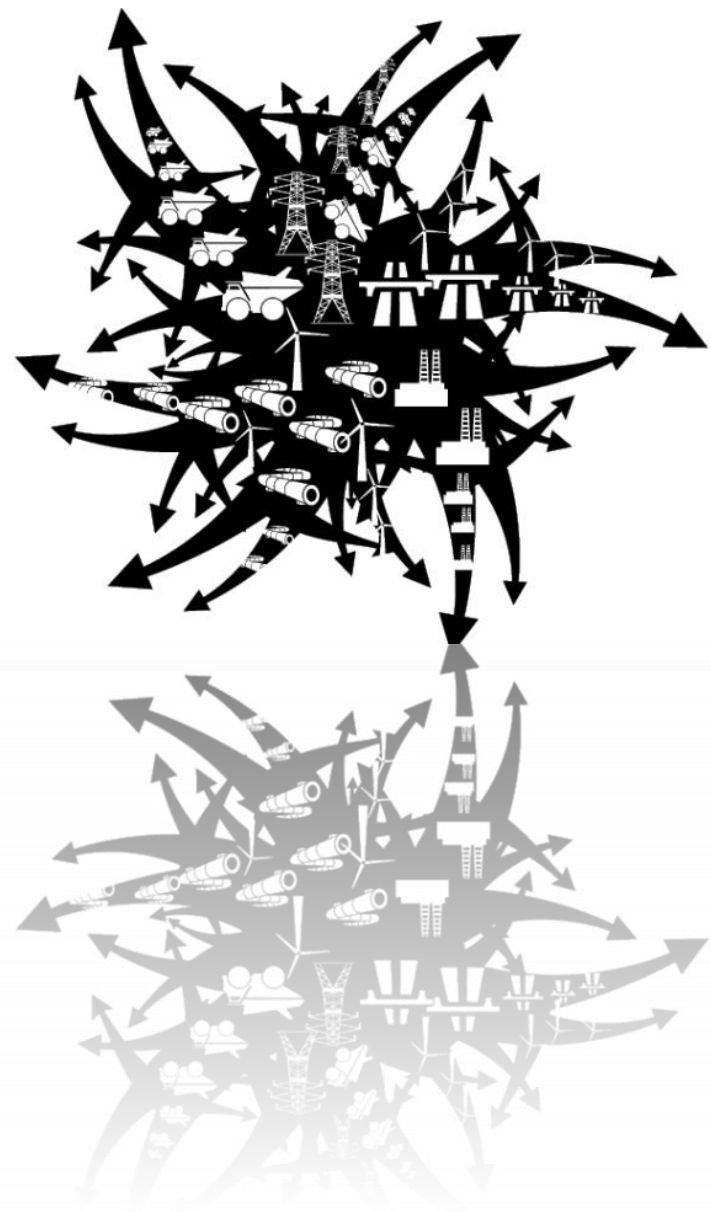
10. Onzekere uitkomst? Solide proces

De paradox is: hoe onzekerder de uitkomst hoe meer het veranderproces gebaat is bij een duidelijke structuur. Die ontstaat door een duidelijke planning, duidelijke rollen en stappen. En wees transparant over wijzigingen in de marsroute die onvermijdelijk gaan optreden.

Uit de praktijk: een zorgorganisatie werkt aan een organisatieontwikkelingsprogramma. Sleutelwoorden zijn vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Iedereen weet dat dit tot een ingrijpende verandering in de werkwijze gaat leiden. Maar hoe het er precies uit gaat zien en wat het voor personen betekent weet niemand.

Aanleiding voor chaos? Niet als het proces duidelijk is. Hoe is de fasering? Wat zijn overleg, communicatie- beslis, en implementatiemomenten. Wie zijn betrokken?

onzekerheid over het doel \times rommeligheid in het proces = chaos



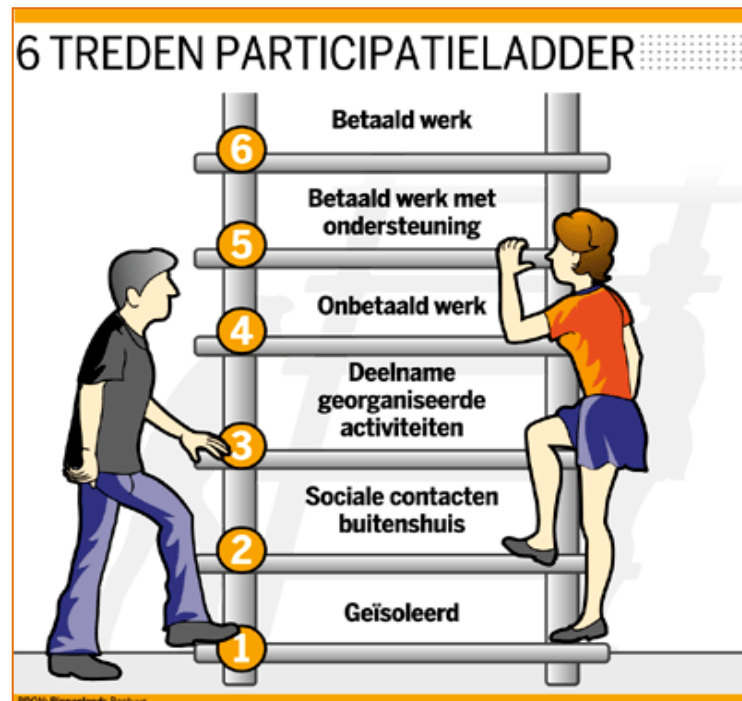
11. Flexibele cijfers?

Cijfers zijn nuttig en nodig (zie ook les 3: Voorkom wensdenken) maar vergeet de realiteit die achter de cijfers schuilgaat niet. Een voorbeeld uit de arbeidsmarkt. De afgelopen jaren zijn werklozen in allerlei categorieën ingedeeld.

Voor de liefhebber: eerst A-D, toen fase 1-4 en toen kwam de participatieladder 1- 6. Allemaal pogingen om 'het bestand te categoriseren' en vaak worden er doelstellingen aan gehangen, 'we willen het komende jaar 20% van de groep van fase 3 naar fase 4 krijgen'. En wonderwel: dat lukt! Complimenten in de raad, wethouder tevreden.

Maar ja, toen gingen we praten met de reïntegratieconsulenten. En die hebben hun eigen werkelijkheid bij de indeling. *'Och hij is hier nu zo lang, heeft zijn best gedaan, we hebben hem maar een trapje hoger gezet die jongen, wat maakt het uit'.* Of: *'Ik word gestuurd op mensen van fase 2 naar fase 3 te krijgen. No problem, kwestie van een vinkje zetten in het systeem. Daarna ga ik weer lekker aan de slag om mensen aan het werk te krijgen, vind ik belangrijker'.*

Kortom: wat er echt gebeurt laat zich lastig vangen in cijfers zonder ook echt te weten hoe de cijfers tot stand komen.



12. De verlamme zoektocht naar de heilige integraal

'We moeten het integraal aanpakken' is de grootste doodoener in het sociale domein. Wees daar maar eens tegen, denk je, verstandige teksten! Totdat je doorkrijgt dat het vooral een alibi is om niets te doen, of leidt tot een enorme complexiteit en vertraging omdat iedereen moet worden betrokken.

Een aardig voorbeeld uit de Rotterdamse jeugdzorg en school drop-outs. Daar was ook de neiging om eerst alles aan de voorkant integraal te bedenken, maar dat schoot niet op. Totdat we met de uitvoerders van 9 instellingen iets anders bedachten: we gaan gewoon bij elkaar zitten en we gaan pas uit elkaar als we bij elk kind een aanpak hebben en - nog belangrijker - een uitvoerder die zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor dat kind. En bij problemen zegt elke andere uitvoerder toe onmiddellijk deze op te lossen als de verantwoordelijke uitvoerder daarom vraagt. Het management was even van de leg (waar blijven wij dan?), maar toen het werkte, werden ook zij enthousiast.

Geen 'integrale visie op het systeem', wel een effectieve aanpak van de problemen van jongeren. Zo nodig één voor één.



13. Managers sturen op processen...

Toch?!

Een manager die denkt van papier of vanuit de directieburelen te begrijpen hoe het moet, vraagt om problemen.

Om het werk te begrijpen, moet je op de werkvloer zijn: in de spreekkamer, voor de klas, in de wijk, aan het loket om in contact te komen met klanten, om te zien waar problemen ontstaan en hoe medewerkers die problemen oplossen. Dat is inspirerend voor jezelf en voor de organisatie.

Wij vinden dat elke manager minimaal een dag per maand op de werkvloer moet staan om te snappen waar het werkelijk over gaat. Hoe is het werk georganiseerd en hoe werkt dat voor mensen? Niet voor niks is een belangrijk Japanse spreuk in lean management: 'genchi genbutsu, sensei!' Ofwel: ga zelf kijken, baas, en dat doe je op de 'gemba': de plek waar je als organisatie waarde toevoegt.

Mooie anekdote: een directeur Welzijn van een grote gemeente ging in het kader van de 'kanteling' bij de WMO mee bij de eerste huisbezoeken om het nieuwe concept uit te proberen. Hij voerde een mooi gesprek met een oude dame, met als resultaat dat de buurvrouw en een nicht bij konden springen in het huishouden en er geen dure WMO-voorziening nodig was. De collega's die daarbij waren vertelden hun collega's opgetogen over zijn interventie, en de interne kanteling was al praktisch een feit.

現地

現物

14. Oplossingen vind je niet alleen

Bundeling van krachten, samenwerking en het realiseren van slimme verbanden is hard nodig om resultaten te boeken. Wij denken dat de meeste oplossingen voor sociale problemen te vinden zijn in de bundeling van krachten tussen organisaties. Dat vraagt om slimme en pragmatische samenwerkingsverbanden en flexibele netwerken waarin organisaties en mensen hun krachten bundelen.

Dat vraagt om netwerkvaardigheden. Het gaat niet meer om inkopen of afdwingen maar om overtuigen en enthousiasmeren. Samenwerkingsprojecten lopen nogal eens vast omdat ze te groot worden ingezet, met het risico dat er allerlei partijen mee gaan doen om de boot niet te missen (defensieve strategie) of omdat het afgedwongen wordt ('motje'). Begin met de mensen die echt willen, bouw aan eerste successen en stel je open over nieuwe verbindingen. Dat creëert een zwaan-kleef-aan-effect: partijen gaan zich vanzelf aansluiten in plaats van dat je ze er met de haren moet bijstelen.

De voorbeelden zijn er genoeg. Of het nu gaat om effectieve aanpakken in de jeugdzorg, de leefbaarheid van wijken of het inrichten van zorgpaden. Effectieve organisaties werken als onderdeel van een keten.



15. Verbeter pas als je de essentie snapt

Een sociale dienst ziet retourstromen toenemen. Als oplossing wordt besloten om de gegevensinvoer te laten gebeuren door een administratieve medewerker vooraan in het proces. Oplossing of symptoombestrijding?

Probeer de essentie te begrijpen en oorzaak en gevolg uit elkaar te houden. Dan helpt het om de 5 'waarom'-vragen te stellen:

- Waarom ontbreken gegevens? Omdat ze niet zijn ingevoerd vooraan in het proces.
- Waarom zijn ze niet ingevoerd? Omdat mensen zich niet aan de afspraak houden.
- Waarom houden mensen zich niet aan de afspraak? Omdat het omslachtig werk is in een onhandig systeem.
- Waarom is het een onhandig systeem? Omdat we mensen niet opgeleid hebben, het systeem is op zich best handig.
- Waarom hebben we mensen niet goed opgeleid? Geen geld ...

De oplossing: geld beschikbaar maken voor opleidingen. Een voorbeeld waaruit blijkt dat ad hoc reparaties en 'workarounds' leiden tot nieuwe problemen en uiteindelijk een lappendeken van noodverbanden, terwijl goed doorvragen leidt tot meer zicht op de echte oorzaken.



16. Beleid of spreekkamer

Twee gemeenten hebben als beleid: werk gaat boven inkomen en we houden mensen in een strenge intake tegen bij de poort. Door gesprekken met intakers en participerende observatie krijgen we een beeld van de praktijk.

In gemeente 1 werkt een intaker die empatisch en duidelijk aan de klanten meldt dat een uitkering geen pretje is, dat veel van mensen wordt gevraagd en dat ze als het even kon moesten zorgen dat ze buiten de uitkering bleven. 'Het is geen feest, het kost je je huis en na een pakkie shag is het geld half op.' Het resultaat: 40% van de aanvragers ziet af van een uitkering.

In gemeente 2 werkt een intaker die vooral gegevens verzamelt, die doorverwijst naar uitzendbureaus, maar ook bij jongere aanvragers het er toch een beetje bij laat zitten. Het resultaat: 90% van de mensen kwam in de uitkering.

Zelfde beleid, verschillende uitvoerders. Uiteindelijk wordt het beleid gemaakt in de spreekkamer: de houding, het gedrag en de kwaliteit van de consultant, nog veel meer dan de regels, zijn bepalend voor succes.

Wil je beleid veranderen? Of wil je zorgen dat mensen in staat zijn hun werk goed te doen.



Verdraaid goed advies



Om veranderingen
waar te maken in het
sociale domein

rijnconsult

Postbus 233

3990 GA Houten

030 - 29 84 250

www.rijnconsult.nl

rijnconsult@rijnconsult.nl