

De Dextro van professionals

Aanleiding

De implementatie van de drie decentralisaties binnen het sociaal domein, waarbij gemeenten met ingang van 2015 verantwoordelijk werden voor de uitvoering van de Jeugdwet, Wmo en de Participatiewet, was niet mogelijk zonder de hele werkwijze onder de loep te nemen. Wat moest er gebeuren om hier als gemeentelijke organisatie integraal invulling aan te geven? De financiële uitdaging die gepaard ging met de decentralisaties, was ook een goede stok achter de deur om op een andere manier te gaan werken. De transformatie gaat over meer ruimte aan professionals geven, hen meer vraaggericht en integraal te laten werken, uit te gaan van eigen kracht of zelfredzaamheid en er eerder bij te zijn, zodat dure gespecialiseerde zorg minder snel nodig is. Zo kunnen gemeenten en maatschappelijke organisaties beter aansluiten bij de leefwereld van bewoners in plaats van de papieren werkelijkheid van de systeemwereld als uitgangspunt te nemen. Deze 'beweging' naar meer preventie en een andere manier van werken, wordt ook wel de Beweging naar de Voorkant genoemd, hier weergegeven door een cartoon.



Sinds de start van de decentralisatie binnen het sociaal domein is er veel aandacht in de media voor wat (nog) niet goed gaat. Natuurlijk moet er nog veel geleerd worden, maar in de G32-gemeenten zien we ook veel goede dingen gebeuren, waarbij een andere manier van werken leidt tot enthousiaste, effectieve en energieke professionals.

De praktijk het goede laten doen

In opdracht van de G32-stedennetwerk filmde Platform31 in een aantal gemeenten professionals en vroeg hen hoe zij in hun directe dagelijkse werk vorm geven aan de transformatiedoelen en wat hen daarbij de meeste energie geeft. De vijfde rapportage van de Transitiecommissie sociaal domein heeft niet voor niets als ondertitel 'De praktijk aan de macht', ofwel geef de mensen in de uitvoeringspraktijk de kans en de tijd om het goede te doen. Op deze manier kan de professional beter aansluiten bij de bewoner en zijn werkelijke vragen.

Voor dit project, 'De Beweging naar de Voorkant' benaderden we gemeenten die duidelijk invulling proberen te geven aan de transformatiegedachte door een hele andere aanpak of manier van werken. We spraken een aantal enthousiaste, bevlogen professionals die werden geselecteerd door de gemeenten zelf. Deze professionals vroegen we specifiek wat hen energie geeft in de nieuwe manier van werken. Daarbij kozen we voor de interviewmethode *Appreciative Inquiry*¹, ofwel *waardierend interviewen*. Deze methode is gericht op persoonlijke- en organisatieverandering en ontwikkeld door David Cooperrider. Met deze methode wordt onder andere aan de professional gevraagd om zo specifiek mogelijk te beschrijven op welk moment of in welke situatie hij/zij het idee had dat hij/zij heel succesvol was en wat daarvoor nodig was. Uit deze interviews haalden we een aantal opvallende 'succesfactoren' die we hieronder beschrijven. Daarbij maken we de kanttekening dat we zes professionals hebben geïnterviewd en gefilmd en dat deze conclusies dus op basis van een kleine steekproef zijn getrokken. De rode lijnen uit de interviews zijn bedoeld om beleidsmakers te helpen om randvoorwaarden te creëren voor professionals om met veel energie en enthousiasme aan de slag te kunnen gaan binnen de transformatie.

Hieronder een overzicht van de geïnterviewde gemeenten:

Gemeente Alphen aan den Rijn



De gemeente Alphen aan den Rijn ontwikkelde een Serviceplein. Hier kunnen bewoners terecht met vragen over re-integratie, inkomen, schuldhulpverlening, Wmo en leerlingzaken. Een 'integraal intaker' voert een uitgebreid gesprek met de bewoner die op meerdere domeinen ondersteuning nodig heeft. Daarbij legt hij/zij verbanden tussen de verschillende leefgebieden, en schakelt specialisten in waar nodig. Daarnaast werkt de integraal intaker samen met ketenpartners waaronder Tom in de Buurt (oud-AWBZ en welzijnswerk), participatie (Wmo – individuele voorzieningen) en het Jeugd en Gezinsteam. Alle integraal intakers in Alphen aan den Rijn zijn getraind in het sturen op financiële zelfsturing en motiverende gespreksvoering. Uitgangspunt in Alphen aan den Rijn is de eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht en zelfsturing van de bewoner. De integraal intaker stuurt hierop zodat de bewoner zoveel mogelijk zelf aan de slag kan. Naast dat de bewoner een duurzame oplossing vindt voor zijn problemen, werkt dit ook kostenbesparend voor de maatschappij. We spraken er met Karin Tecla, integraal intaker.

Bekijk hier het interview: <http://www.platform31.nl/wat-we-doen/kennisdossiers/kennisdossier-wijkteams-en-integrale-aanpak/bibliotheek/de-gemeente-alphen-aan-den-rijn-de-beweging-naar-de-voorkant>

¹ Cooperrider heeft een methode ontwikkeld die zich richtte op het systematisch onderzoeken van alles wat waarde heeft, om vervolgens deze positieve analyse te gebruiken om verder te ontwikkelen. Deze methode noemde hij Appreciative Inquiry. Of wel: (positief) waardierend onderzoeken.

Gemeente Nijmegen



Nijmegen voert acht maatschappelijke businesscases (mbc's) uit, de zogeheten Nijmeegse transformatieversnellers. De gemeente Nijmegen wil samen met welzijns- en zorgaanbieders, waaronder Entrea, zorgverzekeraars, huisartsen en de burgers, in kaart brengen hoe de zorg beter en goedkoper kan. En hoe de ondersteuning voor de meest kwetsbare mensen geborgd blijft. Een mbc maakt inzichtelijk waar investeringen nodig zijn in de zorgketen om bezuinigingen later in de keten op te kunnen vangen. We spraken met Madeleine Theunissen, manager bij Entrea jeugdzorgorganisatie en Corina

Brekelmans, senior beleidsadviseur bij de gemeente Nijmegen.

Lees hier het interview: <http://www.platform31.nl/nieuws/nijmeegse-transformatieversnellers>

Gemeente Haarlemmermeer



In deze gemeente treedt de leerplichtambtenaar zowel preventief als repressief op bij schoolverzuim. Uniek in Haarlemmermeer is dat de leerplichtmedewerker zelf in gesprek gaat met de jongere, breder kijkt dan alleen naar schoolverzuim en ook direct kan doorverwijzen naar noodzakelijke jeugdhulp. Er is dus geen extra stap nodig voor een verwijzing. De jongere wordt daardoor sneller geholpen. Het Haarlemmermeers model in het sociaal domein zet de inwoner

centraal, gaat sterk uit van vertrouwen en wil echt ruimte bieden aan de uitvoerende professionals. We spraken met Wendy Drenthe, leerplichtambtenaar.

Bekijk hier het interview: <http://www.platform31.nl/nieuws/gemeente-haarlemmermeer-en-de-beweging-naar-de-voorkant>

Gemeente Maastricht



Het project Focus op Hechting is een samenwerking van de Jeugdgezondheidszorg van Envida, stichting Kinderleven en de gemeente Maastricht. Een veilige hechting tussen ouder en kind is een belangrijke voorwaarde voor het gezond opgroeien van een kind. Onveilige hechting kan bij het kind leiden tot gedrags- en ontwikkelingsproblemen en kan in de volwassenheid leiden tot psychiatrische problematiek. Vanaf 2014 zijn alle jeugdartsen en

jeugdverpleegkundigen van de JGZ 0-4 in de regio Maastricht en Heuvelland door stichting Kinderleven getraind en hebben zij beter zicht gekregen op risicosituaties in het hechtingsproces. Daarbij zijn zij vertrouwd geraakt met het ééngespreksmodel om het hechtingsproces in een vroeg stadium positief te beïnvloeden. Indien nodig verwijzen ze ouders en kind snel naar passende hulp. We spraken met Nicky Halbach, jeugdarts bij Envida.

Bekijk hier het interview: <http://www.platform31.nl/nieuws/gemeente-maastricht-en-de-beweging-naar-de-voorkant>

Wat geeft de professional energie binnen de transformatie?

Zoals de RMO stelde staan 'gemeenten, maatschappelijke organisaties en Rijksoverheid samen aan de lat om verandering ook echt mogelijk te maken. Niet door de verandering af te kondigen en door te voeren, maar door de ruimte te creëren waarin mensen kunnen leren en experimenteren met 'wat werkt' en doen wat nodig is.² Het delen van ervaringen en het creëren van leefomgevingen die mensen uitnodigen vernieuwing uit te proberen, zijn daarbij essentieel. Uit de interviews blijkt dat het voor deze professionals zeer motiverend is als zij creatief kunnen zijn en autonomie ervaren bij het meedenken met een bewoner:

"Wat ik heel erg leuk vind, is dat we heel veel vrijheid hebben om echt creatief te kijken. Wat zit er achter schoolverzuim? Wat kunnen we doen om de leerling wel op school te houden en verder te helpen met zijn andere problemen? Is er misschien thuis ondersteuning nodig? Of heeft iemand veel meer uitdaging nodig? Hoe kunnen we dat voor elkaar krijgen? Dat is veel creatiever dan puur de leerplichtwet te handhaven."

Wendy Drenthe, leerplichtambtenaar, gemeente Haarlemmermeer

In Wendy's geval is haar gevoel van verantwoordelijkheid en invloed groter geworden doordat ze 'niet alleen meer de leerplichtwet handhaaft'. Vóór de transformatie waren professionals veelal verbonden aan één deeldomein (bijvoorbeeld re-integratie of schulden) en werd er minder gekeken naar de verbinding en wederzijdse beïnvloeding tussen de leefdomeinen van bewoners. Er werd dus meer uitgegaan van de systeemwereld waar deze verkokering logisch was en hanteerbaar. Maar de leefwereld van een bewoner bestaat nu eenmaal niet uit deeldomeinen. De professionals die wij spraken, kunnen meer 'ontkokerd' in gesprek met de bewoner. En samen met die bewoner de naar hun professionele idee beste aanpak kiezen. De autonomie die professionals op deze manier ervaren werkt stimulerend. Deze ruimte voor eigen inzichten en het leren kijken vanuit de leefwereld van bewoners, bevordert de bevoegdheid van professionals met name omdat zij hier ook vaak zelf het resultaat van terugzien.

De geïnterviewde professionals vertalen dit als volgt:

"Nu stel je bredere vragen en dat geeft je een volledig beeld van de klant." '..."Door door te vragen kreeg ik het hele plaatje en kon ik specialisten inzetten. Dit werkt dus!"

Karin Tecla, integraal intaker, gemeente Alphen aan den Rijn

"...een meisje dat zou doorstromen naar een andere instelling, omdat ze achttien werd. Daar was alleen geen plek. Haar naar huis sturen zou in dit geval beslist verkeerd aflopen. Omdat we echt uitgingen van haar zorgvraag en in samenwerking keken naar wat we voor haar konden betekenen, hoefde het meisje niet te verhuizen en kreeg ze toch de zorg die nodig was."

Madeleine Theunissen, manager, Entrea jeugdzorgorganisatie

Uit de psychologie weten we dat als een professional het gevoel heeft dat er veel (ongewenste) beïnvloeding en controle van buitenaf is, zijn of haar intrinsieke motivatie afneemt. Een checklist of protocol kan voor professionals demotiverend werken. Maar dit geldt niet alleen voor professionals. Het werkt volgens hen ook om steeds meer uit te gaan van de eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht en zelfsturing van de bewoner. Door een bewoner zelf een plan te laten bedenken, is de motivatie en betrokkenheid groter. Immers het is niet meer het plan van de hulpverlener, maar echt van de bewoner zelf.

"Wees een luie coach, je moet eigenlijk achterover zitten, de mensen hun verhaal laten doen en zelf het plan laten bedenken."

Karin Tecla, integraal intaker, gemeente Alphen aan de Rijn

² Leren innoveren in het Sociaal Domein, RMO, 2014.

De leerplichtambtenaar vertelt op welke manier zij de bewoner zelf de verantwoordelijkheid geeft en merkt hoeveel zij kan betekenen:

“Ze kon heel goed vertellen wat er aan de hand was, wat ze nodig had en wat ze op dit moment miste en dit met mij in kaart brengen.”

“We hebben letterlijk samen de achter de laptop gezeten en de doelen opgeschreven”. De verwijzing kon ik gelijk zelf doen en het daarna coördineren, dat is echt anders dan voorheen.”

Wendy Drenthe, leerplichtambtenaar, gemeente Haarlemmermeer

Op deze manier kan de professional vanuit eigen inzicht en daadkracht zorgen dat er beter en sneller een oplossing wordt gevonden voor de problemen van de bewoner (die ook meer keuzevrijheid en autonomie krijgt) en door hem of haar wordt ondersteund.

“De mooie kant van de transformatie vind ik dat we vanuit eigen expertise veel meer moeten samenwerken, vanuit de vraag van de bewoner.”

Madeleine Theunissen, manager, Entrea jeugdzorg

Veel van wat we horen herkennen we in de ‘Zelfbeschikkingstheorie’ van Edward Deci en Richard Ryan. De ‘Zelfbeschikkingstheorie’ van Deci en Ryan is een van de meest invloedrijke theorieën over de motivatie van mensen. Het gaat er vanuit dat als aan de drie basisbehoeften **autonomie, competentie en verbondenheid** wordt voldaan, dit bijdraagt aan de intrinsieke motivatie van mensen om dingen te willen ondernemen, om zichzelf te willen ontwikkelen en productief te zijn. De werkomgeving van de professional heeft hier veel invloed op (Deci en Ryan, 2000).

Wat draagt bij aan een werkomgeving met meer autonomie bij professionals?³

Autonomie, het idee dat je je eigen gedrag kan bepalen vanuit eigen interesses en waarden. Het gaat om het gevoel de handen aan het stuur te hebben, ook al oefenen anderen daar invloed op uit (Deci en Ryan, 2000).

- Het duidelijk communiceren over het uiteindelijke doel en professionals de bevoegdheid te geven om naar eigen inzicht naar dit doel toe te werken
- Het resultaat voorop te stellen, maar medewerkers zelf laten beslissen op welke manier ze het aanpakken
- De professional zelf de verantwoordelijkheid geven en daarop aanspreken
- De professional aanmoedigen om initiatief te nemen en suggesties te geven voor verbetering
- Toelichting geven over beslissingen en doelstellingen en deze openlijk bespreken

Vertrouwen in eigen kunnen bij professionals geeft energie

De professionals die wij spraken, hebben meer vertrouwen in eigen kunnen doordat ze zien dat de competenties die zij hebben binnen de transformatie worden versterkt en werken in de praktijk. Ze worden soms ook getraind in extra competenties om beter en breder te kijken, zoals de professional uit Maastricht laat zien:

“De gemeente heeft ons de mogelijkheid gegeven om ons verder te specialiseren.” (door het volgen van de training over hechtingsproblematiek red.)

Nicky Halbach, jeugdarts, Maastricht

³ Bron: selfdeterminationtheory.org / de-raet.be (duurzame motivatie).

Een valkuil kan zijn dat de transformatie potentieel ook het gevoel kan geven aan professionals dat zij het al jaren verkeerd hebben aangepakt. Daarmee vermindert de intrinsieke motivatie. De zo bedoelde 'sense of urgency' van het anders werken en anders denken in de transformatie kan veroorzaken door het gevoel aan te wakkeren niet competent te zijn. Wat we zien bij deze professionals is dat zij juist blij zijn met de mogelijkheden voor het ontwikkelen van extra competenties en mogelijkheden.

Deze professionals zien ook nieuwe kansen:

“Zelf zou ik jongeren en ouders veel structureler willen betrekken bij beleid, businesscases en agendering”. “In Engeland is dit veel gebruikelijker. Denk aan de inzet van ervaringsdeskundigen bij sollicitatiegesprekken en het betrekken van jongeren met behulp van pizza-bijeenkomsten. Niet één persoon binnen de gemeente moet bewonersparticipatie doen, maar iedereen die beleid maakt.”

Corina Brekelmans, senior beleidsmedewerker, gemeente Nijmegen

Professionals boren het eigen kunnen en de kracht van de bewoner aan door op een positieve manier in gesprekken te kijken naar wat bereikte successen zijn, wat er wel kan en goed gaat.

Wat draagt bij aan meer competentie bij professionals?⁴

Competentie gaat over het gevoel effectief te zijn in je sociale omgeving en werk en in hoeverre je vertrouwt in eigen kunnen en handelen (Deci en Ryan, 2000).

- Heb vertrouwen en uit positieve verwachtingen naar medewerkers
- Geef positieve feedback waardoor het gevoel van competentie toeneemt
- Zorg voor voldoende uitdagende taken
- Zorg voor een duidelijk kader en een duidelijke context van de taak
- Voorzie leerkansen

Samenwerken en verbondenheid bij en tussen professionals geeft ook energie

In de interviews horen we dat de afstemming van deze bevlogen professionals met collega's makkelijker gaat. Zij zien het belang van elkaar leren kennen en te horen wat er speelt en voelen zich daardoor verbonden met hun professionele omgeving door eenzelfde doel:

De < Samenwerkings>partners kregen erkenning van elkaar. Door te praten vanuit het gezamenlijke doel: het helpen van jongeren, wordt samenwerken iets heel persoonlijks. Dan kom je er achter dat ieders visie erg op elkaar lijkt. Zo'n moment kunnen managers en bestuurders creëren.”

Corina Brekelmans, senior beleidsmedewerker, gemeente Nijmegen

Onderzoek wijst uit dat het van belang is of de persoonlijke context wordt ervaren als opbouwend of als controlerend.⁵ Verbondenheid kan ook voortkomen uit een zekere mate van competitie en daardoor de intrinsieke motivatie juist stimuleren. De verbondenheid tussen bewoner en professional wordt volgens deze professionals meer mogelijk gemaakt. Door meer vragen te stellen aan bewoners ervaren zij dat er echt aandacht en tijd en interesse voor ze is.

⁴ Bronnen: selfdeterminationtheory.org / de-raet.be (duurzame motivatie).

⁵ https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/leren_vanuit_motivatatie_volgens_de_sdt.pdf p. 503.

“Ouders voelen zich heel serieus genomen, je kijkt echt naar ons als ouder en ons kindje. Deze specifieke aandacht wordt enorm gewaardeerd.”

Nicky Halbach jeugdarts, Maastricht

Het is voor bewoners prettig als er een laagdrempelige manier is om ondersteuning te vragen of te krijgen. We zien in Alphen aan den Rijn dat ze gebruik maken van TOM in de buurt, echt ondersteuning ter plekke in de wijk. Ook op het gemeentekantoor is het geen kille balie waar de bewoner terecht komt, maar een gezellige huiskamer. Dit zorgt al direct voor een andere benadering.

Verder zijn scholen en consultatiebureaus waar mensen sowieso komen laagdrempelige plaatsen voor bewoners. Ook kijken professionals meer naar het eigen netwerk van de bewoners en dragen daarmee bij aan de verbondenheid van bewoners.

Wat draagt bij aan verbondenheid bij de professional?⁶

Verbondenheid betreft het gevoel verbonden te zijn met anderen en ergens bij te horen. Het gaat ook over een gevoel van veiligheid en het hebben van een thuisbasis (Deci en Ryan, 2000).

- Ken, erken en bedank de professionals, ook en vooral wanneer de arbeidsomstandigheden stressvol zijn
- Steun professionals wanneer ze een fout begaan
- Stimuleer de ontwikkeling van en de deelname aan netwerken
- Zorg voor gezamenlijke doelen in het belang van de organisatie
- Zorg dat iedereen zijn mening kan uiten en dat ernaar wordt geluisterd
- Zorg dat ieders eigenheid wordt gerespecteerd
- Zorg voor een sfeer van samen werken en samen leren
- Organiseer teambuildingsactiviteiten en informele momenten
- Zorg dat nieuwkomers zich thuis voelen in het team en de organisatie

Conclusies: wat geeft de professional energie in de transformatie?

De ‘Beweging naar de Voorkant’ in het sociaal domein is niet eenduidig te vatten. Het gaat onder meer om preventie op verschillende domeinen als zorg, arbeidsmarkt, onderwijs en jeugd. Professionals proberen hier meer preventief te werken voor de bewoner en de (kosten van) de maatschappij. De manier waarop preventief wordt gewerkt vanuit de gedachte van de transformatie gebeurt telkens weer op een andere manier. Zoals we duidelijk hebben gezien in de interviews varieert dit van het beter herkennen van signalen bij de hechting tussen moeder en kind tot het verder vragen dan de eerste vraag van de bewoner, tot meer kostenbewustzijn en gezamenlijke doelen benoemen in de samenwerking.

Deze professionals hebben gemeen dat ze allen ervaren dat er nu meer ruimte is voor hun eigen inzicht en creativiteit om juist dat te kunnen doen wat nodig is voor de bewoner en wat hem of haar verder helpt. Niet alleen door buiten hun eigen werkdomein te mogen kijken en samen met anderen werken, maar ook omdat ze meer training krijgen en meer het gevoel hebben dat ze ook effect bereiken en bewoners beter kunnen helpen. Zij hebben een combinatie van wat in het ‘Best Persons’⁷ onderzoek van Gabriel van de Brink wordt genoemd empathie en

⁶ Bron: selfdeterminationtheory.org / de-raet.be (duurzame motivatie).

⁷ <http://www.bk.tudelft.nl/nl/over-faculteit/afdelingen/otb-onderzoek-voor-de-gebouwde-omgeving/actueel/laatste-nieuws/artikel/detail/best-persons-en-hun-betekenis-voor-de-nederlandse-achterstandswijk/>

bevlogenheid, zij kunnen meer denken vanuit de leefwereld. Op basis van deze conclusies zien we dat door een andere, innovatieve manier van werken de basisbehoeften voor intrinsieke motivatie (autonomie, competentie en verbondenheid van Deci en Ryan (2002) beter lijken te worden vervuld.

Deze professionals krijgen op deze manier meer energie en motivatie, zeer belangrijk bij de nieuwe manier van werken en voor het slagen van de transformatie. Op hun beurt kunnen professionals deze kennis over het vervullen van basisbehoeften ook gebruiken in hun ondersteuning aan bewoners.

Helpen waar nodig, loslaten waar dat kan

Op bovenstaand voortbordurend betekent dat wat voor de professional, de organisaties, de leidinggevende, het beleid en het bestuur. Geef als organisatie de maatschappelijke organisaties en professionals voldoende autonomie, dit versterkt hun bevlogenheid en effectiviteit. Zorg ook dat de professionals groeien in hun competentie door hier specifiek aandacht voor te hebben. En tot slot wordt verbondenheid versterkt door het creëren van een veilige basis en gezamenlijk werken aan doelen. Dit kan onder andere door professionals ook rugdekking te geven als iets mis gaat.

Vragen die een gemeente zichzelf kan stellen zijn:

1. Hoe zorg je dat professionals voldoende ruimte krijgen/autonomie ervaren zonder het gevoel te krijgen; ik deed het eerst niet goed?
2. Hoe vind je een balans tussen het stellen van kaders en het geven van ruimte aan professionals?
3. Wat doe je om de competenties van professionals te bevorderen?
4. Wat doe je om autonomie te versterken?

Naast deze rode lijnen willen we nog benadrukken dat het gebruiken van de methode 'Waarderend Interviewen' interessant kan zijn voor intervisiesessies voor professionals. Vragen vanuit de waarderend interviewen methode zijn:

- Op welk moment had je het gevoel dat je heel succesvol was? Kun je dit heel precies beschrijven?
- Waar wil je staan over een jaar? Hoe ziet dat eruit?
- Wat is er dan gebeurd?
- Wat is er nodig?

Tot slot, verwijzen we nogmaals naar de filmpjes van de enthousiaste professionals. Zij geven energie aan de beweging naar de voorkant!

<http://www.platform31.nl/nieuws/beweging-naar-de-voorkant>