

De situatie binnen de sociale zekerheid is op dit moment verre van ideaal. De re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is gebrekkig en moeilijk vooruit te krijgen, maar heeft wel potentieel. Een auto met drie wielen dus. Een aantal ideeën om de auto weer vooruit te krijgen.

DOOR Femke Bennenbroek

Creatieve ideeën brengen re-integratie in beweging

Sociale zekerheid: een voertuig met drie wielen?

Het realiseren van optimale participatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is op dit moment behoorlijk lastig. Het rijtje met uitdagingen is inmiddels wel bekend: continue veranderende wetgeving, blijvende onduidelijkheid over de Participatiewet, ongekende bezuinigingen, een grootschalige decentralisatie en een arbeidsmarkt die door de economische crisis niet meezit. En dat binnen de context van aankomende gemeenteraadsverkiezingen en grote aandacht vanuit de media. Het wordt de verschillende uitvoerders van de sociale zekerheid dus niet makkelijk gemaakt om de opdracht 'meer met minder' te realiseren.

Uit balans

Het gevolg van deze uitdagingen is een situatie uit balans. De focus bij sociale diensten en sociale werkvoorzieningen ligt (noodgedwongen) op wet- en regelgeving, op minimaliseren van kosten, op rechtmatigheid en fraudebestrijding, op

de politieke omgeving en op het eigen bestaansrecht.¹ Dit alles gaat ten koste van de aandacht voor de kwaliteit van de uitvoering en een optimale ketensamenwerking. En nog belangrijker: ten koste van de aandacht voor de doelstellingen en visie van de organisatie. Het realiseren van duurzame, optimale participatie voor zoveel mogelijk mensen dreigt daarmee op de achtergrond te raken.

Maar dat is eigenlijk niets nieuws. Vijf (of tien, of vijftien) jaar geleden voerden we immers dezelfde discussie en waren er in zekere zin vergelijkbare uitdagingen. De sociale zekerheid bevindt zich nu eenmaal in een complex krachtenveld van maatschappelijke betrokkenheid, politieke belangen en financiële overwegingen. Die auto met drie wielen is er dus al een tijdje en zal ook nog wel even blijven. Want zodra we een vierde wiel hebben (uit)gevonden, valt er vast weer een ander wiel af.

De kunst is dan ook om zelf creatieve manieren te bedenken om deze auto toch vooruit te krijgen. Niet te wachten op iets of iemand die een vierde wiel komt brengen, maar zelf actie te ondernemen. Om die auto met al zijn gebreken als een beginpunt te zien, in plaats van een eindpunt.

Feedbackloop

Een belangrijke succesfactor voor elke beweging, is het organiseren van een lerende organisatie. Een lerende organisa-

tie is een organisatie die zichzelf en haar medewerkers in staat stelt de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door ontwikkeling, scholing en initiatief te stimuleren. Deze continue transformatie vereist naast het aanleren van nieuwe vaardigheden ook het afleren van oude gewoontes.² Dat begint met reflectie en inzicht.³ Inzicht in de doelstellingen van de organisatie, in de werkprocessen en de besluitvormingsprocessen. Maar ook inzicht in het potentieel van de populatie, de benodigde ondersteuning en de effectiviteit van die ondersteuning (wat is effectief voor wie?).

Dat betekent dus meer dan het registreren van de handelingen van de professionals en de aantallen instroom, doorstroom en uitstroom alleen. Dat betekent 'functioneel meten'.⁴ In de kern gaat functioneel meten om het in kaart brengen van die informatie die je ook daadwerkelijk helpt bij leren als organisatie.

Hoe weet je dan wat je moet meten? Dat kan natuurlijk enorm verschillen per organisatie. Maar ook dit begint met inzicht. Door je als organisatie een aantal vragen te stellen die concrete uitgangspunten opleveren. Dat begint met het helder formuleren van de resultaten die je als organisatie wil halen. En van daaruit met een 'triple feedbackloop' terugredeneren (zie figuur 1). Door je als organisatie (maar ook als professional) deze vragen te stellen, krijg je



niet alleen inzicht in je eigen handelen, maar ook indicatoren voor het functioneel meten.

Leeroriëntatie

Het meten is niet voldoende: de informatie moet ook worden gebruikt om er als professional, maar ook als organisatie wat van te leren. Het is dus belangrijk om het leren van datgene wat je weet te organiseren. Dat betekent dat alle gemeten informatie ook gezien wordt als input voor een leerproces en niet zozeer een verantwoordingsproces. De organisatie heeft dus een leeroriëntatie nodig, waarbij informatie en situaties worden aangegrepen om dingen te leren en te verbeteren. Maar ook fouten worden gezien als een leerkans. Om te kunnen leren, is het immers belangrijk om niet bang te zijn voor het maken van fouten, om niet direct af te straffen na fouten, maar om een leerproces te organiseren rondom fouten. Juist in tijden waar professionals vanwege bezuinigingen en reorganisaties vrezende voor hun baan en organisaties vanwege veranderingen in geldstromen vrezende voor hun bestaansrecht.

Het vraagt om kwetsbaarheid: het benoemen van je kracht, betekent ook het benoemen van de dingen waar je niet goed in bent.

Een leeroriëntatie betekent overigens niet dat je niet doel- en resultaatgericht werkt, maar dat je die twee dingen met elkaar combineert. En het leerproces een integraal onderdeel van de organisatie laat uitmaken. Professionalisering is dan ook niet iets wat naast het primaire proces loopt, maar daar onderdeel van uitmaakt. Waar je als organisatie en als professional je profijt doet met voortschrijdend inzicht, innovatieve ideeën én met fouten.

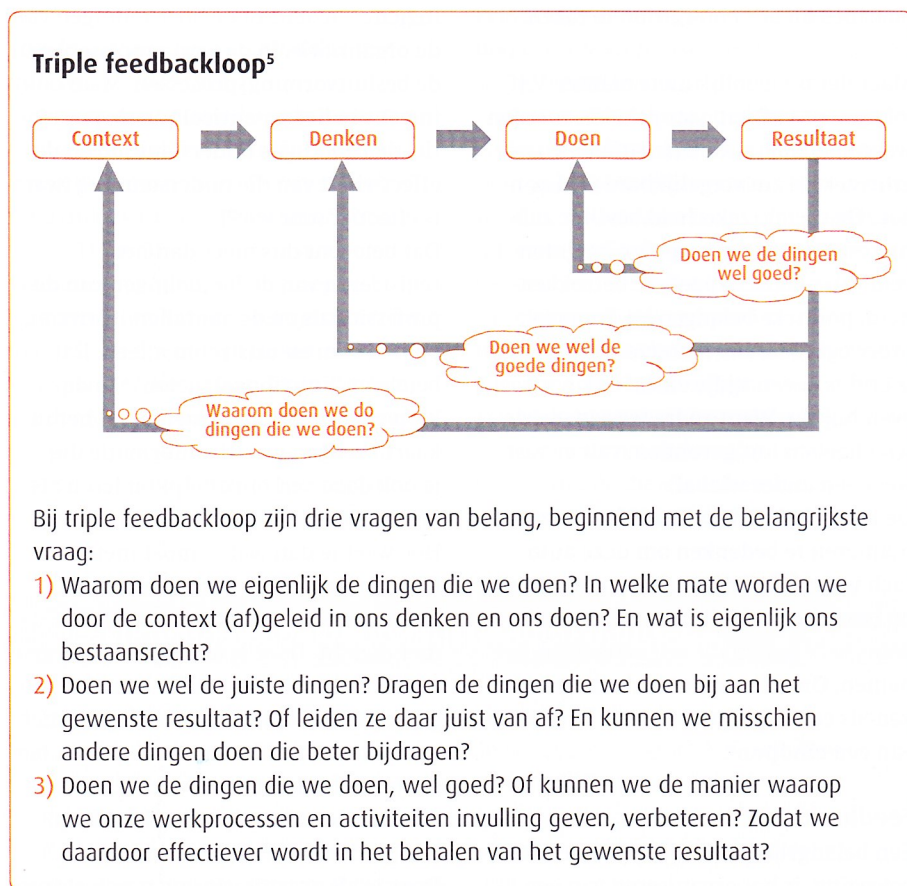
Vertrouwen

Om als organisatie vooruit te komen, is vertrouwen een cruciale randvoorwaarde. Dit vertrouwen kent verschillende dimensies die allemaal even belangrijk zijn. Een eerste dimensie van vertrouwen is het vertrouwen in de toegevoegde

waarde van de eigen organisatie. Vertrouwen van de stakeholders is hierin belangrijk, maar het begint bij het vertrouwen dat de organisatie in zichzelf heeft. Op het moment dat er vertrouwen aanwezig is, zal de drang naar het demonstreren van bestaansrecht minder worden, waardoor het vertrouwen vanuit de buitenwereld ook zal groeien. En er tijd en energie vrijkomt voor het primaire proces.

Een tweede dimensie is het vertrouwen in je professionals. Vertrouwen in hun expertise en hun vermogen om zich aan te passen aan de veranderende omgeving. Om te leren van hun fouten. Maar ook vertrouwen in je samenwerkingspartners en de werkgevers in de regio. De enige manier om de bezuinigingen het hoofd te bieden, is om slim samen te werken. Dat lukt alleen maar als je elkaar dingen gunt, open en transparant communiceert en openstaat voor andere ideeën en perspectieven. Elkaar dus vertrouwt.

Vertrouwen gaat hand in hand met verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid nemen voor je rol als organisatie en voor je rol als professional. Maar bijvoorbeeld ook verantwoordelijkheid nemen voor afspraken die met werkgevers zijn gemaakt. Dat gaat lang niet altijd vanzelf, mensen moeten ook wennen aan verantwoordelijkheden, zeker in een voortdurend veranderende omgeving. Dat gaat niet zonder vertrouwen. De verantwoordelijkheid krijgen voor een bepaalde taak, maar geen vertrouwen om deze taak naar behoren uit te voeren, leidt alleen maar tot frustratie en stagnatie. Dat geldt voor professionals, maar ook voor organisaties. Rene Paas heeft recent nog een oproep gedaan om dit vertrouwen vanuit Den Haag ook te krijgen.⁶ 'Bureaucratie en regeldrift zijn funest voor de participatieambities van het kabinet', zegt Paas. 'Decentraliseren betekent dat je durft los te laten. Vertrouwen geeft aan degenen die de klus in de praktijk moeten klaren.'



Figuur 1. Triple feedbackloop



Het is dus net zo belangrijk om verantwoordelijkheid te geven als te nemen. Daar is vertrouwen, maar ook lef nodig. Verantwoordelijkheid neerleggen bij de doelgroep is daar een ander goed voorbeeld van. Zelfsturing (verantwoordelijkheid nemen) van cliënten gaat ook niet vanzelf: dat begint met een combinatie vertrouwen geven en verantwoordelijkheid voelen.

Kwetsbaar

In tijden van onzekerheid en reorganisaties wordt vaak alles aangegrepen om je baan of je bestaansrecht veilig te stellen. Dit hangt heel erg samen met de vraag 'Waarom doen we de dingen die we doen?'. Dragen deze echt bij aan het gewenste resultaat (zoveel mogelijk mensen optimaal laten participeren), of zijn we door de context vooral gericht op het behouden van ons eigen bestaansrecht? Hoe begrijpelijk deze neiging ook is, het is vele malen effectiever om je bestaansrecht te demonstreren door te werken vanuit je eigen kracht. Door te doen waar je goed in bent en daar in uitblinken. Niet meer en niet minder.

Dat vraagt ook om kwetsbaarheid. Het benoemen van je kracht, betekent namelijk ook het benoemen van de dingen waar je niet goed in bent. Maar juist door

transparant te zijn over de dingen waar je niet goed in bent, creëer je ruimte om de krachten te bundelen met partijen die daar in uitblinken. En de eigen focus te behouden. Zodat alle betrokken partijen hun de beperkte mankracht, tijd en middelen efficiënt kunnen inzetten.

Vooruit!

Het goede nieuws is dat zelfs een voertuig met drie wielen vooruit te krijgen is. En dat juist de helft van de lol zit in het bedenken van zoveel mogelijk ideeën om dat voor elkaar te krijgen. Want werken in een lerende organisatie, die opereert vanuit vertrouwen en de focus legt op de dingen waar ze goed in is, is niet alleen heel erg effectief, maar ook heel erg leuk. ■

Femke Bennenbroek is sociaal psycholoog en gepromoveerd in de gezondheidspsychologie. Ze is directeur van ZINZIZ. femke@zinziz.nl | 06 - 340 28 906 | www.zinziz.nl

Noten

1. Zie ook Bannink, D., & Goosen, C. (2013) Effectieve managementstrategieën: Duiden, verbinden en vakmanschap. Utrecht: DIVOSA.
2. Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994), De strijd om de toekomst, Scriptum Management.
3. Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1990). Op weg naar een lerende organisatie.

4. Blonk, R.W.B. (2103). De sociale dienst als lerende organisatie. Functioneel meten en vakmanschap. Utrecht: DIVOSA. Boersma, P. (2013). Functioneel meten. 'Sociale diensten moeten lerende organisaties worden'. SPRANK.
5. Deze feedbackloop is geïnspireerd op Argyris, C. (1993). On organizational learning. Cambridge, MA: Blackwell. Salem, P. (1994). Learning to Learn: The Challenges in Russia. Intercultural Communication Studies IV: 2. Lingsma, M. & Scholten, M. (2001). Coachen op competentieontwikkeling. Soest.
6. Paas, R. (2013). Divosa: Kabinetsambities vragen om 'loslaten'. Persbericht www.divosa.nl.