

“Progressiegericht werken is smeerolie”

Bij het Instituut voor Maatschappelijk Werk in Tilburg ben ik in gesprek met Bart de Leede (directeur/bestuurder), Anne-Marieke Wildenbos (team manager ondersteunende diensten) en Johan van Gurp (manager). In het voorjaar van 2014 namen zij deel aan de NOAM training progressiegericht leidinggeven. IMW gebruikt al een groot aantal jaren de progressiegerichte aanpak (en de voorloper daarvan, de oplossingsgerichte aanpak). Dat levert interessante resultaten en leerervaringen op. Reden om met Bart, Anne-Marieke en Johan in gesprek te gaan.

Gwenda Schlundt Bodien (GSB): Bedankt voor jullie instemming voor dit interview. Zouden jullie iets kunnen vertellen over de veranderingen waarmee het IMW bezig is en wat wat jullie betreft belangrijk is bij het effectief leidinggeven aan deze veranderingen?

Bart de Leede (BdL): In de kern gaat het bij onze organisatieverandering om drie denklijnen. Dat is het gebiedsgericht werken feitelijk gestalte geven, samenwerken met andere partijen en een andere manier van hulpverlening. Die andere manier is gericht op het benutten van de eigen mogelijkheden van mensen, in plaats van tegen de cliënt te zeggen: “Je kunt iets niet, geef maar hier dan lossen wij het voor je op”. En deze drie denklijnen hebben ook een effect op de organisatie, de taakverdeling, wie doet wat, hoe ziet het harkje eruit etc.

GSB: Ja, dus het WAARTOE van de veranderingen is de leidraad en de uitwerking is de organisatieverandering. Een uitvloeisel van wat jullie willen bereiken en geen doel op zich. Wat gaat er beter wanneer de veranderingen op de drie denklijnen naar jullie tevredenheid zijn verlopen?

BdL: Onze hulpverlening komt dan op een hoger plan te staan, omdat je daadwerkelijk invulling geeft aan zelfredzaamheid. Je ondersteunt mensen dan optimaal mee te doen aan de samenleving naar gelang hun mogelijkheden. Rekening houdend met de beperkingen van mensen en middelen die er nu eenmaal zijn. En dat vinden we zo belangrijk omdat we geloven dat er een betere maatschappij ontstaat wanneer mensen zo zelfredzaam mogelijk zijn en optimaal meedoen in de samenleving. Dat vraagt van IMW dat we investeren in mensen en middelen.

Johan van Gurp (JvG): Ja, en naast die inhoudelijke verbetering van de hulpverlening wordt ook de positie van IMW in het veld sterker. De deuren en de ramen van IMW staan open. Er is een volstrekte focus op samenwerking met andere partijen. En een goede positie van de organisatie in het maatschappelijke veld is heel belangrijk, want hele goede hulpverlening vanuit een organisatie die niet gezien wordt maakt je ook niet effectief. We doen daarom twee dingen tegelijkertijd. We verbeteren onze hulpverlening en we positioneren ons naar onze partners als een betrouwbare en goede samenwerkingspartner. Daarmee vergroot je je slagkracht en draagkracht in het veld waarin je werkt en bij je subsidiegever.

Anne-Marieke Wildenbos (AMW): Inderdaad, en wat daarbij heel erg belangrijk is geweest en nu nog steeds is, is de dialoog. Vanaf het begin hebben we de veranderingen rondom de drie denklijnen in dialoog met elkaar ontwikkeld. Zo zijn er vanaf de start werkgroepen gekomen, gericht op de drie denklijnen. Die hebben gekeken naar wat er al goed werkte ten aanzien van die denklijn en wat er dus moest worden behouden. En ook naar waar zijn we kritisch over en vinden we dat er moet worden verbeterd. Plus hoe kunnen we dan kantelen naar hoe het beter kan. Die dialoog is wat mij betreft een sleutel in het effectief vormgeven aan de verandering.

GSB: Die dialoog, wat is het voordeel daarvan, wat maakt die zo belangrijk wat jou betreft?

AMW: Die dialoog heeft vele voordelen. Omdat veel mensen meedoen voelen mensen zich betrokken en gehoord. En je leert heel veel van met elkaar, want je deelt kennis en

informatie. Er ontstaat veel draagvlak voor de veranderingen en het voelt echt als een verandering die van iedereen is nu. Iedereen weet waar we mee bezig zijn en iedereen weet dat als je je toch nog zorgen maakt over iets, je dat kunt melden en dat er dan wat mee gedaan wordt. Dus ja, het wordt heel erg gedragen.

GSB: Johan, jij knikt?

JvG: Ja, wat ik helemaal onderschrijf is het element van draagvlak. Het is een proces dat we met iedereen samen doen en dat maakt dat je kans van slagen hebt in zo'n grote operatie. Dus dat is denk ik heel positief eraan. We nemen medewerkers van onder tot boven volledig serieus, zonder dat we verzanden in een soort arbeiderszelfbestuur. Er wordt heel duidelijk leiding gegeven, heel scherp vanuit het perspectief van "de medewerkers kunnen en gaan het zelf doen". We sturen op een sturende en dienende manier. Kijk, een van de drie denklijnen is de samenwerking met andere partijen. Dat is iets dat heel veel van de mensen vraagt. En dat is waarbij de progressiegerichte aanpak ook zo goed van pas komt, want die begint ook met: "Begin eens te luisteren met waar de ander vandaan komt, in plaats van direct je eigen verhaal af te draaien". Dat je hoort waar een ander mee bezig is en daar ook echt op aansluit. En dat hebben we echt uitprobeerd en het werkt heel effectief.

GSB: Ja, dus hoe past wat jullie betreft de progressiegerichte aanpak bij wat jullie willen bereiken?

AMW: We gaan uit van de zelfstandige professional, met zijn eigen regelruimte en stuurmogelijkheden. Die kan handelen binnen kaders, maar niet teveel binnen regels. Want als mensen binnen kaders functioneren, en niet aan allerlei regels gebonden zijn, dan neemt hun regelruimte toe en dat ervaren mensen als bevrijdend. En als je dat doet ga je uit van wat de professional zelf kan, van wat er al goed gaat en hoe doen we daar nog meer van. En de dingen die nog bijgeschaafd kunnen worden, daarover ga je in gesprek: "Hoe zou je dit anders kunnen doen?" En daarbij laat je het initiatief heel sterk bij de medewerker liggen. En die manier van leidinggeven is progressiegericht.

JvG: Ja, de medewerkers ervaren het als bevrijdend, en ook als complex. Want ze kunnen niet meer leunen op dichtgetimmerde regeltjes, maar moeten nu zelf de verantwoordelijkheid voor hun regelruimte nemen. En om daar aan te wennen hebben wij de slag gemaakt om met meer leidinggevendenden te gaan werken. Dat is wel een beetje a-typisch misschien, je zou misschien minder leidinggevendenden verwachten in plaats van meer. Maar die toename in het aantal leidinggevendenden is niet gepaard gegaan met een situatie van een soort ploegbazen die vertellen hoe alles moet gebeuren, maar juist met meer aandacht voor ontwikkeling en begeleiding. Er zit veel meer in medewerkers dan ze soms zelf weten, en daar investeren we in door gesprekken, coaching, begeleiding. Dat is arbeidsintensief en die tijd nemen we. En we geloven er enorm in dat dat rendeert.

GSB: Investeren in de zelfredzaamheid van professionals door middel van begeleiding en coaching rendeert, geloven jullie. Wat doet jullie dat vermoeden?

BdL: Nou, je merkt het in de praktijk. Als je progressiegericht werkt worden mensen enthousiast en worden ze aangesproken op wat ze kunnen. Je kijkt niet weg van wat er niet goed gaat, maar je werkt met wat er wel is, waar mensen goed in zijn, wat ze kunnen. Zo steken we onze gesprekken over competentie-ontwikkeling ook in. Het is zo demotiverend om alleen maar te moeten praten over wat je niet kunt en over waar je niet goed in bent. Het is veel motiverender om aandacht te besteden aan het uitbouwen van wat je al goed kan en wat voor jou werkt om beter te worden. En dat principe werkt in de volle breedte. Dat werkt naar leidinggevendenden, naar medewerkers en ook naar klanten.

GSB: En daarmee beschrijf je een congruentie in aansturing van leidinggevendenden, medewerkers en klanten: een focus op wat werkt in plaats van op wat niet werkt.

JvG: Ja, congruentie inderdaad. Dat zie je ook aan hoe we als lijnmanagers onderling de taken hebben verdeeld. We hebben gekeken naar waar we goed in zijn en naar wat werkt.

AMW: En het bijzondere neveneffect is, dat als je focust op wat werkt in gesprek met medewerkers, zij zich ook gemakkelijker kwetsbaar durven op te stellen ten aanzien van dingen die ze moeten verbeteren. Ze gaan dan zelf aangeven waar ze nog niet zo goed in zijn en waar ze nog wel een stap verder in zouden willen komen.

BdL: Ja, een ander voorbeeld is de Eigen Kracht Groepen. Dat is een geweldig voorbeeld. Er zijn mensen die zich bij ons melden omdat er meer dan een enkelvoudig probleem speelt. Individuele hulpverlening is dan eigenlijk wat de bedoeling is. Maar dat kan niet altijd direct worden gerealiseerd en, als het geen acute situatie is, hoeft dat ook niet altijd. Een deel van die klanten hebben we gebeld met de vraag of ze willen deelnemen aan Eigen Kracht Groepen. In die groepen staan niet zozeer de specifieke problemen van mensen centraal, want die problemen verschillen vaak ook erg van elkaar. Maar wat wel centraal staat is hoe mensen met hun problemen omgaan, welke oplossingen ze hebben gevonden voor hun problemen, wat voor hen werkt om de problemen aan te pakken, wat ze wel kunnen. Dat blijkt enorm goed te werken. Minimaal 1/3 van de mensen geeft daarna aan het individuele hulpverleningstraject niet meer nodig te hebben. Omdat ze al voldoende bagage hebben gekregen om zelf aan de slag te kunnen gaan. Dat is heel interessant.

JvG: Ja, en over congruentie gesproken: toen we met partijen in gesprek waren over de Eigen Kracht Groepen hebben de professionals die die groepen begeleiden zelf verteld over hoe zij het aanpakken en zijn ze de dialoog aangegaan. Zo gaan we samen op zoek naar effectieve antwoorden op lastige vragen over bijvoorbeeld de meetbaarheid van het succes van de Eigen Kracht Groepen. Dat is wel een mooi voorbeeld van de slag die we als organisatie samen met partijen in het veld proberen te maken.

AMW: Ook het praten over dingen die mis gegaan zijn verloopt met de progressiegerichte aanpak veel beter. Er gaan natuurlijk nog steeds soms dingen mis. Maar de manier waarop je daar nu over in gesprek gaat levert veel meer op. Eene medewerker met wie ik moest praten over iets wat was mis gegaan kwam eerst wat defensief binnen, zo van, nu zal ik het wel om mijn oren krijgen. Maar in plaats daarvan ging ik onderzoekend in gesprek. Hoe kijk je er tegen aan wat er is gebeurd? Hoe denk je dergelijke situaties in de toekomst beter aan te pakken? Dat soort vragen. De medewerker ontspande heel snel, hoefde niet in de verdediging en kwam met allerlei goede ideeën.

GSB: Interessante voorbeelden. Als jullie situaties en gesprekken op een dergelijke manier aanpakken dan gebruik je progressiegerichte technieken hè, zoals onderzoekende vragen stellen en aansluiten. Dat soort technieken gebruik je omdat je ergens van uit gaat, bepaalde aannames hebt, ergens in gelooft. Kun je eens een principe benoemen waar je vanuit gaat in een situatie zoals je net beschrijft, waarin een medewerker een fout heeft gemaakt?

AMW: Ik geloof met hart en ziel dat elke medewerker naar zijn werk gaat met de intentie om zijn best te doen, dat iedereen zijn werk graag goed wil doen. Dus als er iets mis is gegaan dan ligt dat niet aan de intentie van de medewerker, maar kan dat gewoon gebeuren. Dus ga ik in gesprek focussen op hoe die medewerker zijn werk weer goed kan doen en ga ik ervan uit dat die medewerker dat zelf ook graag wil.

GSB: Jullie trekken samen op om de progressiegerichte aanpak te leren en gebruiken hè? Hoe doen jullie dat?

BdL: Het feit dat wij met z'n drieën de progressiegerichte training tegelijk hebben gedaan maakt het makkelijker om met elkaar op te trekken en om dingen die niet gaan zoals je wilt

direct te bespreken. Als er irritatie is dan voelen we ook allemaal dat we daar iets mee willen en moeten en dus gaan we met elkaar in gesprek.

AMW: We gaan met z'n drieën ook steeds de dialoog aan. Maar ook met het hele management team doen we dat. We ontlopen elkaar niet, durven met elkaar te praten als er iets speelt.

JvG: Daarnaast zijn we er alert op om de progressiegerichte aanpak ook breder te trekken, zodat er geen progressiegerichte voorhoede komt maar we het organisatiebreed delen en trekken.

GSB: Dus wat voor jullie belangrijke kenmerken van progressiegericht werken zijn in jullie organisatieveranderingen zijn: de dialoog aangaan, onderzoekend in gesprek zijn, aansluiten en open staan, feedback willen ontvangen en geven aan elkaar op een doelgerichte manier, samen optrekken met partijen, uitgaan van wat werkt, congruentie in aansturing in alle lagen, draagvlak en participatie... Welke tips hebben jullie aan organisaties die ook in een verandertraject zitten en de progressiegerichte aanpak willen gaan benutten?

BdL: Het belangrijkste is dat de organisatie het zelf wil omdat ze geloven dat de progressiegerichte aanpak gaat ondersteunen bij het bereiken van de veranderdoelen. En dat de organisatie duurzaam wil investeren en de aanpak niet als trucje wil introduceren. Wij hebben progressiegericht leidinggeven en progressiegericht hulpverleners als keten geïntroduceerd. Zo ontstaat er logica en dat is behulpzaam.

JvG: Het is ook belangrijk om te zeggen dat het introduceren van de progressiegerichte aanpak niet betekent dat je organisatieverandering trager gaat verlopen. Het is juist smeerolie om de veranderingen soepeler en sneller te laten verlopen. We hebben met die aanpak in een week of vier een organisatiebreed gedragen visie in elkaar geknutseld, dus je kunt al snel met elkaar op 1 lijn komen en elkaar echt begrijpen. Je hoeft niet eerst een ingewikkelde aanpak organisatiebreed te introduceren voor je aan de slag kunt gaan met de organisatieveranderingen zelf. Nee je kunt direct progressiegericht aan de slag met de veranderingen waar je voor staat. En dan zie je resultaten eigenlijk razendsnel. Het is geen hosanna verhaal hoor, er zijn altijd misverstanden en problemen, maar met die aanpak ben je daar juist snel bij en kom je snel met elkaar in gesprek op een manier die vooruit helpt.

GSB: Tot slot, stel dat jullie een half jaar verder zijn en jullie zijn tevreden over de progressie die jullie hebben bereikt, wat is er dan bereikt?

AMW: Een steeds zelfstandiger professional, die zijn regelruimte durft te benutten en zijn verantwoordelijkheden durft te nemen en zich daar prettig bij voelt.

BdL: De oriëntatie op samenwerking is dan nog meer te zien. Dan kunnen we een aantal praktische voorbeelden geven van het succes van die focus op samenwerking. Teams waarin de professionals wel een specialisme hebben, maar samen optrekken en over de grenzen van hun specialisme kunnen heen kijken en de diverse specialismen benutten om de klant als geheel verder te helpen. We hebben dan wachtlijsten en wachttijden effectief getackeld samen.

JvG: We hebben dan nog steeds heel veel werk en voelen ons daar ontspannen onder, omdat we goed samen optrekken en elkaar ondersteunen en daardoor zijn we in staat om nog meer werk te verzetten dan we nu doen op een effectieve en ontspannen manier.

GSB: Bedankt!

BdL: Zou wel leuk zijn als je over 6 maanden nog eens langs zou komen en deze vragen zou stellen!