

Robert 't Jong, ISD Bollenstreek

'BALANCEREN TUSSEN OPDRACHT EN UITVOERING'

'Vakmanschap is voor een manager van een sociale dienst meer dan inhoudelijk kennis van zaken hebben. Het is ook iets wat je aan een ander kunt overbrengen. Je moet de verbinding kunnen leggen tussen de opdrachtgever en je werk, tussen bestuur en je personeel', aldus Robert 't Jong, directeur van ISD Bollenstreek.

TEKST: CHRIS GOOSEN EN PETER BOORSMA, BEELD: JEROEN POORTVLIET

“Wat is de opdracht? Wie zijn onze klanten? Wat zijn de beoogde resultaten? Aan mij de taak om de balans te vinden en die zaken met elkaar te verbinden. En om mensen te enthousiasmeren. Als manager moet je passie uitstralen, naar werknemers, naar werkgevers en naar de gemeenteraden. Het zijn tenslotte de raden die ermee akkoord gaan jaarlijks 30 miljoen euro in de uitvoeringsorganisatie te steken.”

Hoe doe je dat, afgezien van opleiding en training?

“Dat valt niet een-twee-drie te zeggen. Je verplaatsen in de klant of klantmanager is een leerproces. En dan hoop je dat de medewerkers zien dat je er voor hen bent en dat zij in jouw enthousiasme meegaan. Want uiteindelijk moeten zij het uitvoeren.”

Past het hanteren van protocollen daarin?

“Dat is een dilemma. Een consulent wil altijd kaders hebben. Geef je consulenten alle ruimte, dan willen ze toch weten waar de grenzen lig-

gen. Vergelijk het met de raad: die moet je ook iets voorleggen waarop de leden ja of nee kunnen zeggen. Misschien is dat omdat mensen bang zijn fouten te maken en daarop te worden afgerekend. Toch vind ik het belangrijk dat consulenten de ruimte pakken die er is. Een goede consulent moet zijn beslissing, of die nu 'ja' of 'nee' luidt, zo kunnen onderbouwen dat ik er geen speld tussen kan krijgen.”

Wat zeggen medewerkers dan?

“Voor de WMO hadden we zo'n dik boek waarin alle afspraken heel precies waren vastgelegd. Ik heb toen – ook met het oog op de kantelingsgedachte – tegen de beleidsambtenaar gezegd dat het niet de bedoeling is een klant te laten zien welke voorzieningen er allemaal zijn en hem te laten kiezen. Nee, allereerst brengen we het probleem in kaart, vervolgens zoeken we het instrument erbij. Zo moet je ook met de bijstand omgaan. Of met werkgevers. Ga het gesprek aan om na te gaan wat iemand belangrijk vindt. Dat vinden consulenten nog wel eens lastig merk ik.”





visie op vakmanschap

Valt zoiets te leren?

“Ruimte pakken en besluiten nemen kun je leren. Daarvoor moet je het mandaat wel zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Voor consulenten betekent het dat ze moeten leren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun besluiten en die goed te motiveren. Klopt het wat er in het besluit staat? Kan ik het motiveren, voor de klant, voor de organisatie, voor de rechtbank en voor mijzelf?

Doordat we zoveel mogelijk werken met standaardrapportages gebeurt het helaas dat consulenten een besluit ondertekenen zonder goed te weten waaronder ze hun handtekening nu eigenlijk zetten. Zo had ik laatst een gesprek met een klant. Achteraf meldde ik aan zijn consulent dat ik hem had gezegd dat hij een voorlopige voorziening kon aanvragen. ‘Wat is dat?’, vroeg de consulent. ‘Dat staat onderaan de beschikking’, zei ik toen. ‘Lees je die niet? Die heb je namelijk wel ondertekend.’

Consulenten moeten eraan wennen hun besluiten te motiveren en daarin aan te geven welke ruimte de wet en de organisatie hun geeft. Voor de een is dat makkelijker dan voor de ander. Veel besluiten worden in overleg genomen, maar eigenlijk zou dat alleen in uitzonderlijke gevallen nodig moeten zijn: 98 procent past binnen de kaders.”

Kan een externe opleiding klantmanagers en consulenten een steun in de rug geven?

“Er zijn opleidingen voor wetskennis, maar daarmee ben je er niet. Het vermogen tot enthousiasmeren en het beheersen van gesprekstechnieken zijn ook van groot belang. Binnen de organisatie moet je visie, opdracht en de motivatie om dit werk te doen met elkaar bespreken.”

Hoe maken consulenten zich de nodige gesprekstechnieken dan eigen?

“Dat begint met een andere visie en aanpak. Samen met Regioplan hebben we de nieuwe aanpak van schuldhulpverlening uitgerold. Daarin komt onder meer aan bod hoe je mensen benadert en dat je moet accepteren dat niet iedereen schuldenvrij te maken is; dat er ook andere oplossingen zijn. Met als

signals moeten daarvoor open staan. En als manager moet je dat overbrengen op je mensen, zodat zij op die manier te werk gaan.”

Met trainingen en rollenspellen...

“Bijvoorbeeld. In de documentaire ‘Sta me bij’ zie je twee consulenten met twee totaal verschillende aanpakken. Dat kan niet. Je moet toe naar een zo gemeenschappelijk mogelijke werkwijze. Uiteraard moet individualisering mogelijk blijven, maar streef naar gelijke behandeling van vergelijkbare situaties. Leg uit waarom je een besluit neemt. Ik vind het niet erg dat er fouten worden gemaakt; dat geeft slechts aan dat we mensen zijn en geen machines. Als je maar wel van je fouten leert. In mijn optiek is het heel belangrijk *OEN* te zijn: *Open, Eerlijk* en *Nieuwsgierig*. Zijn er misschien andere oplossingen mogelijk? Neem de Marokkaanse vrouw die een dure driewielers wilde omdat ze bij het fietsen haar evenwicht niet kon bewaren. In plaats van zo’n fiets hebben we haar en haar man ervan kunnen overtuigen zelf voor een paar tientjes een setje zijwieltjes te kopen, die haar man er uiteindelijk ook zelf opgezet heeft. Wees creatief, denk eens buiten de kaders. Die manier van denken wordt nu langzaam gemeengoed in de organisatie, maar toch merk je de weerstand; de angst dat de baas zegt dat het niet goed is. Consulenten vatten het persoonlijk op. ‘Het is mijn klant, mijn dossier...’”

Toch bespreken ze veel gevallen op de afdeling. Ze delen het dus wel met hun collega's.

“Ja, omdat in zo’n setting meestal de middelste oplossing boven komt. En omdat de afdeling een veilige plek is.”

‘Een goede consulent moet zijn beslissing zo kunnen onderbouwen dat ik er geen speld tussen kan krijgen’

voorbeeld de vrouw met een klein inkomen die in de schulden zit omdat ze haar werkloze dochter en schoonzoon in huis heeft gehaald. De boodschap aan de schuldhulpverlener luidt: zorg ervoor dat andere partijen de vrouw helpen haar dochter los te laten.”

Dus zelfsturing is belangrijker dan gespreksvoering?

“Ja. En dat moet ook kunnen bij de bijstand. Ondersteuning houdt een keer op, we zijn geen bijstandsmaatschappelijk werkers meer. Je moet klanten zelfstandig kunnen maken en ze dusdanig benaderen. Profes-



Wie is Robert 't Jong?

Robert 't Jong is in 1970 geboren in Slie-drecht. Na het afronden van de middelbare school in Papendrecht studeerde hij Rechten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (specialisatie Straf- en bestuursrecht). 't Jong werkt sinds 1996 in de sociale sector, eerst als consultant, later als beleidsjuridisch medewerker en afdelingshoofd bij de gemeente Lisse. In 2002 werd hij plaatsvervangend directeur van de Intergemeentelijke Sociale Dienst Bollenstreek. Sinds 1 januari 2008 is hij daar directeur.

dan de anderen, maar je moet ook kijken naar wat je kunt leren van een ander. Eén aanpak voor alle sociale diensten is echter heel lastig. Grootstedelijke problematiek hebben we hier bijvoorbeeld niet.”

Is vakmanschap vooral een kwestie van attitude en vaardigheden?

“Hoe je overkomt op de klant is essentieel. Goed communiceren is lastig maar ook te leren als je ervoor open staat. Je moet er wel in investeren. En je moet je bedenken dat drie uur praten met een klant beter is dan een uur, als dat hem uit de uitkering houdt. Dat is werkhouding en dat is zeker aan te leren.”

Is het een vorm van methodisch werken?

“De basishandelingen zijn bij iedere klant hetzelfde. Maar er zijn klanten

die net even anders zijn. Sommige vaardigheden kun je niet aanleren. Dé klantmanager bestaat niet; er werken hier negentig verschillende mensen. Hoe groter de verscheidenheid in het team, hoe beter.”

Die werkwijzen voor de standaardgevallen, ontwikkelen jullie die hier?

“Je kunt het allemaal zelf wel willen uitvinden, maar het is slimmer gebruik te maken van de expertise van de anderen. We zijn niet voor niets in zee gegaan met Regioplan. Er bestaat een natuurlijke neiging om te kijken naar wat je beter kan

Ga je wel eens te rade buiten de sector, zeg, bij de ambulancezorg?

“Nee. Ik lees heel veel, maar heb die tijd niet. In de jeugdzorg hebben ze *evidence based* aanpakken. Dat heeft mijn aandacht, maar het komt er helaas niet van echt te gaan kijken.”

Hebben ook kleine sociale diensten mogelijkheden vakmanschap te ontwikkelen?

“Om het heel plat te zeggen: wij kunnen het sneller. Ik kan bovenop de uitvoering zitten. Anderzijds bestaat wel het gevaar dat er een cultuurtje ontstaat. Dat is in de stad waarschijnlijk minder.” ✱