





Eric ten Hulsen, Amsterdam:

‘JE MOET HET VERMOGEN HEBBEN OM MENSEN TE RAKEN’

Een leidinggevende moet zijn mensen opdrachten geven waarin zij kunnen geloven. Daar is het prestatieniveau enorm bij gebaat. Eric ten Hulsen deelt zijn kijk op vakmanschap.

TEKST: PETER BOORSMA, BEELD: JEROEN POORTVLIET

Gemeenten worden geconfronteerd met complexe vraagstukken en krimpende budgetten. Hoe vergaat het Amsterdam?

“We hebben meer en meer te maken met vraagstukken waarop de organisatie niet is ingericht en die over de grenzen van diensten heen gaan. Neem schooluitval: dat is primair de verantwoordelijkheid van de scholen, maar het is wel *onze* jeugd die op straat loopt en misschien bij de sociale dienst terecht komt. Vaak zijn er ook andere organisaties betrokken, zoals de GGD en jeugdhulpverlening. De interventies van die organisaties zijn lang niet altijd op elkaar afgestemd. Dat betekent dat we onszelf opnieuw moeten uitvinden en de gemeentelijke organisaties opnieuw moeten inrichten. Amsterdam is daar nu tien jaar mee bezig.”

De organisatie opnieuw uitvinden en inrichten, hoe gaat dat in z'n werk?

“Je moet jezelf een aantal belangrijke vragen stellen, zoals: Welk type leidinggevende is daarvoor nodig? Wat voor professionals met welke competenties? En wat betekent dat dan voor de werving en de opleidingen? En dan ligt er nog de vraag waarmee de overheid zich überhaupt moet bezighouden.”

Waarom leidt zo'n proces van herinrichting concreet?

“Bijvoorbeeld tot het inzicht dat we onvoldoende zicht hebben gehad op het hospitaliseringseffect van goedbedoelde re-integratietrajecten. We merken nu dat re-integratie contraproductief werkt als het niet heel gericht wordt ingezet. Want nu we onder druk van de bezuinigingen minder trajecten kunnen inzetten en andere werkwijzen hanteren, neemt de uitstroom toe.”

U bent opgeleid als sociaalpsycholoog. Heeft u daar veel baat bij?

“Ja. De sociale psychologie legt de nadruk op het toepassen van wetenschappelijke kennis op organisaties in de samenleving; met de opdracht om groepsverbanden te stimuleren zich te organiseren, en samenwerkingsverbanden te laten functioneren. Hoe help je een groep zich te ontwikkelen? Die vraag heeft alles te maken met vakmanschap.”

Waaruit bestaat het vakmanschap van een klantmanager?

“Dat hij zich er goed bewust van is wie hij tegenover zich heeft. Dat hij diegene kan lezen, niet alleen zijn

bepkeringen, maar ook zijn kracht en kwaliteiten. Alles draait om effectiviteit. Onze opdracht is mensen economisch onafhankelijk te laten zijn en als ze dat tijdelijk niet zijn, hen van inkomsten te voorzien. Dat betekent ook dat je af en toe zegt: 'Volgens mij kunt u dat prima zelf'. Effectiviteit is ook geen lineair begrip in de zin van 'stukje interventie en klaar'. Daarvoor is de context te ingewikkeld. Je moet heel snel kunnen schakelen in wat je op welk moment doet."

'Als we succes hebben, waarom is dat dan? Jezelf die vraag stellen, leidt tot voortdurende verbetering'

Is dat vooral een kwestie van intuïtie en ervaring?

"Dat is het deels. Maar er zijn ook diagnose-instrumenten die daarbij helpen, zoals de Zelfredzaamheidsmatrix die door de GGD is ontwikkeld. Wij hebben van B&W expliciet de opdracht gekregen ons bezig te houden met mensen met perspectief op werk. Met mensen zonder perspectief op werk onderhouden we een vorm van basiscontact, waarbij we in de gaten houden of het perspectief verandert en of er risico's zijn voor henzelf of voor hun omgeving. Om dat laatste vast te stellen gebruiken we het GGD-diagnose-instrument, waarvan je overigens altijd beredeneerd kunt afwijken. In die zin is en blijft klantmanager een echt vak."

Maar wel een vak met heel veel verschillende manieren van werken.

"Natuurlijk. We moeten daarom uitzoeken waarover we gemeenschappelijke afspraken maken en waar de professionele ruimte begint. Want het moet wel efficiënt en herkenbaar zijn."

Hoe krijg je de klantmanagers daarin mee?

"Ik merk dat mensen behoefte hebben aan een opdracht waarin ze kunnen geloven en die inspireert. Het hoort bij leiderschap zo'n opdracht te geven. De keuze aan wie wij intensieve begeleiding bieden maakt Amsterdam. Maar die keuze moet wel de moeite waard zijn. Het moet een eervolle opdracht zijn, waarbinnen mensen hun professionele ruimte pakken. Per saldo zie je het resultaat, want de uitstroom neemt enorm toe."

Is het een kwestie van goede focus?

"Ja. Zo is er voor de groep met perspectief op werk veel meer capaciteit vrijgemaakt. Klantmanagers stellen vast wie in welke categorie valt en bepalen hun insteek, totdat die klanten overblijven die direct aan de slag kunnen of met re-integratie kans hebben op werk. Klantmanagers die met de kansrijke groep werken, hebben niet langer honderdvijftig klanten, maar nog maar veertig. Per klant hebben ze dus bijna vier keer zo veel tijd. Dat betekent dat ze hun klanten intensief kunnen volgen. Zien ze een probleem met bijvoorbeeld het cv, dan kunnen ze heel gericht coachen of lichte instrumenten inzetten. De functie van deze groep klantmanagers is daarmee veranderd van makelaar in re-integratie-inspanningen naar actieve professional die heel direct met klanten bezig is en coacht op weg naar werk en zoekt naar banen. De andere groep klantmanagers, zij die het basiscontact onderhouden met klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, heeft juist een grotere workload gekregen van tweehonderd-

vijftig klanten. En de klanten die een re-integratietraject krijgen hebben weer een op maat gemaakte aanpak."

Wat leert een leidinggevende hiervan?

"Dat het prestatieniveau er enorm bij gebaat is mensen een focus te geven waarin zij kunnen geloven. En dat reflectie heel belangrijk is. Als we succes hebben, waarom is dat dan? Jezelf die vraag stellen, leidt tot voortdurende verbetering van jezelf en van de organisatie. Ook merk je dat dichtregelen niet nodig is. De leidinggevende moet zorgen voor heldere kaders, caseload, doelstellingen en diagnose-instrumenten. Vervolgens moet hij het aan de professionals overlaten daar vorm aan te geven."

Waaruit bestaat de body of knowledge van de professional?

"Houding en competenties. Je moet het vermogen hebben om mensen te raken, om ze te kunnen lezen. Je moet goed zicht hebben op jezelf en weten wanneer je de neiging hebt het over te nemen. En je moet emoties kunnen ontvangen en daarmee kunnen omgaan. Als klantmanager adviseer je een specifieke groep burgers die voor hun inkomen afhankelijk is van de overheid. Die afhankelijkheid is sterk. Bovendien treden we met bijvoorbeeld huisbezoeken diep in de levenssfeer van de klant. Dat vereist heel wat van de professionals, zoals kennis van de wet- en regelgeving en van de arbeidsmarkt. Maar zeker ook adviesvaardigheid, zorgvuldigheid en integriteit."

Worden de medewerkers daarop getraind?

"Daarop worden ze geselecteerd. Er zijn opleidingen voor, maar daar moeten we nog een stap in zetten. Binnen anderhalf jaar moet er een programma zijn voor bijscholing en certificering van kennis en vaardigheden. Er verandert zo veel in kennis en maatschappelijke ontwikkelingen dat je voortdurend moet controleren of de professionals en managers nog



Wie is Eric ten Hulsen?

Eric ten Hulsen (Amsterdam, 1957) behaalde in 1984 zijn doctoraal Sociale psychologie aan de Vrije Universiteit. In 1993 werd hij hoofd P&O bij de Belastingdienst. Zes jaar later stapte hij over naar de gemeente Amsterdam. Daar werd hij allereerst directeur Concern P&O en in 2005 directeur Concern Organisatie. Vanaf 2007 was hij enkele jaren directeur van het Calvin met Junior College in Slotervaart. Sinds 2009 is hij directeur van de Dienst Werk en Inkomen van Amsterdam.

toegerust zijn om met klanten om te gaan. Vergelijk het met de politie, waar agenten hun wapen moeten inleveren als ze hun schietinstructie niet halen. Dan worden ze even vrijgesteld om een intensieve opleiding te volgen. Dat zegt overigens niets over rechtspositionele aspecten. Het gaat over het kwaliteitsniveau en het tijdig investeren in mensen. Het is nodig om naar burgers te kunnen verantwoorden waarom we zo diep ingrijpen in de persoonlijke levenssfeer.”

Hoe ervaren de klantmanagers dit?

“Dat ze beschermd worden en dat er in hen geïnvesteerd wordt. Aan ons nu de taak om dat zorgvuldig in te richten en hen duidelijk te maken dat investeren de primaire doelstelling is. Dat mensen ook beschermd zijn als ze de toets niet halen.”

Verzetten ze zich niet tegen de inperking van hun professionele vrijheid?

“We hebben veel respect voor mensen met veel ervaring. Dat zijn de ambassadeurs van de organisatie. Maar ervaring maakt de kans dat je

voorsorteert in een bepaald spoor wel groter. Regelmatig onderhoud, in de vorm van reflectie, is daarom noodzakelijk. Dat kan op allerlei manieren, van intervisie tot opleiding. Alle professionals moeten verantwoording kunnen afleggen over wat ze als monopolist namens de overheid met al hun bevoegdheden doen. Ze moeten hun handelen ter discussie durven te stellen.”

Dat accepteren ze?

“Iedereen begrijpt het. Het geldt namelijk ook voor het management en bovendien: de voorwaarden zijn fair. Zelf doe ik aan intervisie met collega's van de gemeente Amsterdam en met zeven oud-collega's uit mijn tijd bij de Belastingdienst, die inmiddels zijn uitgezwermd naar verschillende organisaties.”

Wat vraagt deze aanpak van leidinggevenden?

“Eén uitgangspunt is dat je ‘papa’ en ‘mama’ tegelijk moet kunnen zijn. Je moet enerzijds helderheid kunnen geven over de kaders en structuren en aan de andere kant oog hebben voor individu en ontwikkelpunten.

Je moet opdrachten kunnen geven, maar ook gevoel hebben voor de menselijke maat. Een ander uitgangspunt is dat je weet waartoe je op aarde bent. In het geval van DWI: 40.000 individuen economisch onafhankelijk maken en eventueel tijdelijk ondersteunen. Daar zit een strenge toetsende kant aan, maar ook een kant die de dienstverlening aan de klant centraal stelt. De prestaties moet je vervolgens goed kunnen kwantificeren.

Je moet weten welke werkfamilie je wilt zijn. ‘Dit zijn je opdrachten, dit je klanten en dit de beoogde resultaten.’ Wat is ervoor nodig om het goed met elkaar te hebben en trots en eer in het werk te stellen? Dat is de psychologische kant van mensen en de organisatie. Want hoe kunnen teams het nu goed met elkaar hebben? Je moet weten wat de onderstroom in de organisatie is. Bij DWI is dat de behoefte om beschermd te zijn. De medewerkers hebben iets met mensen en kwetsbaarheid en dat betekent dat ze daarin zelf ook gekend willen worden. Dat het veilig is als dat nodig is.” *