

EVEN DOORBIJTEN

Taaie vraagstukken. Dat zijn ingewikkelde issues die een onvoorspelbaar en onbeheersbaar verloop kennen. Veranderdeskundige Hans Vermaak zet er graag zijn tanden in. Sprank vraagt hem op de drie decentralisaties te kauwen.

TEKST: WENDY BRAANKER, BEELD: PETER ARNO BROER

Veranderdeskundige Hans Vermaak begint de overwegingen van Divosa om het Voorjaarscongres het thema 'De grote verbouwing' mee te geven. De drie decentralisaties zijn ingrijpend en vragen om een grondige herziening van het stelsel. Tegelijk noemt hij de term betwistbaar. Het woord verbouwing roept een associatie op met aannemers en ingenieurs, terwijl niet alles aan de hand van een blauwdruk te veranderen is. De professionals op de werkvloer en (lokale) politici spelen immers een grote rol in het hele transitieproces.

TAAI

Vermaak onderscheidt drie veranderprocessen bij de decentralisaties in het sociaal domein. In het primaire proces verlenen professionals concrete zorg of hulp aan jongeren, gezinnen of anderen met een zorgvraag. Het secundaire proces regelt de ondersteuning hiervan in termen van huisvesting, informatie, financiën en dergelijke. Hier zijn vooral rollen weggelegd voor het middenmanagement en de staven. Het tertiaire proces tot slot gaat over het scheppen van bestuurlijk en politiek draagvlak; dat is het proces van kaders bieden en condities verschaffen voor goede zorg. "Op alle drie de vlakken heb je veranderingen nodig en die drie veranderprocessen hebben elk heel

andere spelregels. Andere actoren, andere acties en andere opbrengsten. Dat maakt het taaï." Neem bijvoorbeeld de doorlooptijd. Het is belangrijk dat het tertiaire proces de minste tijd in beslag neemt; er moet genoeg draagvlak zijn voor de grote lijnen, meer niet. "Door er zo veel tijd voor te nemen als nu, zet je eigenlijk al het werk op de andere twee vlakken onnodig onder druk. Dat frustrereert een succesvolle transitie."

BEGRENSD

De uitslag van de gemeenteraadsverkiezingen van maart, waarbij het college in meerdere gemeenten een totaal andere samenstelling kreeg, is een lakmoesproef. "Je moet er niet aan denken dat een nieuw college weer een nieuwe koers inslaat... Probeer de organisatorische transitie dan maar eens fatsoenlijk voor elkaar te krijgen. Laat staan de transformatie naar een betere zorg voor de onderkant van de samenleving." Het 'polderen', waarbij de stakeholders consensus bereiken over kaders en condities, begrenst je bij voorkeur tot pakweg een half jaar. "Langer is niet nodig, want inhoudelijk is brillant overbodig. Goede bestuurders begrijpen dat maar al te goed." Het secundaire proces neemt idealiter een jaartje in beslag. In dat jaar hakken managers en staven knopen door om de organisatie voldoende efficiënt ingericht te krijgen. Ook daar

past begrenzing, want: "Alles wat professionals onderling beter of even goed kunnen, moet je niet bureaucratisch dichtregelen. Dat staat het werk alleen maar in de weg." Verandering in het primaire proces – het meest complexe – is eigenlijk nooit klaar. Professionals blijven zoeken hoe ze het meeste voor elkaar krijgen, wat waarde heeft en hoe ze hun kennis en kunde al doende kunnen vergroten. De aandacht voor eigen kracht van de zorgvragers vergt een verdieping van de professie van de zorgverleners, zegt Vermaak. "Eigen kracht ontstaat niet door meer sturen of meer loslaten. Het gaat erom de zorgvragers gedoseerd uit te dagen. Doe je dat niet met finesse, dan wordt het een waardeloos modeconcept dat vooral legitimeert en verhuult dat je onbezonnen bezuinigt. Die weg moeten we dus niet gaan."

LOSJES

Gecombineerde verandertrajecten zijn niet makkelijk. Voor je het weet verdringt de ene verandering de andere, worden ze door elkaar gehusseld of zingen ze los van elkaar. Dat frustrereert de voortgang enorm, weet Vermaak. Zo moet je professionals niet laten nadenken over IT-systemen of organisatiestructuren, net zoals bestuurders of managers niet op de stoel van de professional moeten plaatsnemen om te verkondigen hoe 'eigen kracht' ontstaat. "In de literatuur spreken we over het 'losjes

Wie is Hans Vermaak?

Tik 'taaie vraagstukken' als zoekterm in en Hans Vermaak verschijnt in beeld. De adviseur, docent en onderzoeker schreef onder meer 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken'. Plezier? Ja, omdat dergelijke kwesties weliswaar onbeheersbaar, maar vaak ook het meest betekenisvol zijn. "De mooiste dingen in het leven laten zich niet zomaar uitrollen of implementeren."

koppelen' van die drie processen: ze moeten naast elkaar plaatsvinden en elkaar voeden. Dat vraagt dat betrokkenen elkaars taal begrijpen." Het is voor Vermaak een open deur dat je voor de decentralisaties zo'n gecombineerde aanpak nodig hebt, ook al is die lastig. De hamvraag is of je er op lokaal niveau altijd de competentie voor in huis hebt. "Het is makkelijk uit koers te raken."

Waar staan gemeenten dan over tien jaar? Vermaak schat dat een derde van de gemeenten zal zeggen dat ze er niet slechter van zijn geworden en dat twee derde, al dan niet heimelijk, haar wonden zal likken. "In veel gemeenten is de aandacht nu al te veel weggetrokken van het primaire proces, terwijl je de transitie juist daar maakt of breekt."

Hij vervolgt: "Het primaire proces is niet maakbaar en vergt een lerende aanpak. Dat is morsig, participatief en zoekend en krijgt daardoor vaak de minste aandacht. Het is de achilleshiel in dit soort veranderingen. Maar niet iedereen schrikt ervoor terug. Hou je ervan, dan kun je juist daar een enorm verschil maken. Dan is het een avontuur. Hou je er niet van, dan ervaar je het als een moeras."

GEKLOOI

Avontuur of moeras. De decentralisaties kunnen voor betrokkenen heel anders aanvoelen en die ervaring is medebepalend voor het resultaat.



‘Alles wat professionals onderling beter kunnen, moet je niet bureaucratisch dichtregelen’

“Dag in dag uit uitvogelen hoe je iemand echt helpt, is niet alleen een avontuur maar ook precies de manier waarop professionals goed worden in zorg, onderwijs of wat dan ook. Het geklooi is dan niet wat afleidt van het werk, nee, het is juist waarom je naar je werk gaat en

waardoor er wondertjes ontstaan. Een medewerker die zijn identiteit niet uit de klussen maar uit het loonstrookje haalt, richt zich op de organisatieloga in plaats van de professiologica. Die houdt niet van al dat gevogel, waardoor de kwaliteit van zijn werk middelmatig blijft.” ✨