

'Er op af' met slagvaardige welzijnsteams

Organisatievernieuwing als voorsortering op de 3 transities

Om klaar te zijn voor de transities naar het gemeentelijk sociale domein heeft Maatschappelijk Werk Walcheren (MWW) sinds begin 2012 haar manier van organiseren ingrijpend vernieuwd. In dit artikel een 'reisverslag' van het vernieuwingstraject dat 'Eigen Kracht is onze Kracht' heet.

MWW is een welzijnsorganisatie en maakt onderdeel uit van Porthos, het gecombineerde WMO-loket / CJG op Walcheren. Het samenwerkingsverband Porthos biedt toegang tot alle voorzieningen op het gebied van welzijn, zorg en opvoeden.

Aanleiding

MWW is met Bureau de Bont op zoek gegaan naar vernieuwende manieren van organiseren. Natuurlijk spelen de verhalen rondom de transities het laatste jaar een belangrijke rol, maar los daarvan was MWW zich al langere tijd aan het oriënteren hoe het anders zou kunnen. Want er werd geconstateerd dat:

- oplossingsgericht werken en Welzijn Nieuwe Stijl nog van de grond moeten komen;
- er naast de uitvoerende functie een sterke focus op signalerende en faciliterende ondersteuning is (van zorgen voor naar zorgen dat);
- er kritisch gekeken moest blijven worden naar de doorlooptijden van trajecten, zodat er geen afhankelijkheidsrelatie ontstaat en tegelijk kostenreductie wordt gerealiseerd;
- steeds meer behoefte is aan maatwerk rondom een unieke cliëntsituatie in samenwerking met partnerorganisaties;
- daardoor een toenemende behoefte aan zelfstandige professionals die zelfstandig met elkaar samen werken om invulling te geven aan die specifieke cliëntsituatie.

Het managementteam van MWW constateerde weliswaar dat er mogelijkheden waren voor vernieuwing, maar dat een dergelijke vernieuwing niet lukt zonder echt in dialoog te gaan met de medewerkers. Daarom is besloten om de zogenaamde inspiratiesessies te houden: een dialoog met alle medewerkers van MWW.

1. Inspiratiesessies

Met het voltallige personeel van 72 medewerkers is men in 2 sessies in dialoog gegaan over vragen als:

- hoe zie jij de toekomst?
- wat gaat goed en willen we behouden?
- waar willen we met elkaar aan werken?

Er werd hierbij gebruik gemaakt van een waarderende aanpak; ook wel Appreciative Inquiry genaamd.

'We spraken met elkaar over de toekomst en de zaken die goed gaan; het glas was half-vol en dat doet iets met de beleving van de mensen. Er ontstond daardoor veel enthousiasme. Doordat vanuit alle individuele ideeën doelgericht werd toegewerkt naar een gezamenlijk resultaat, voelde dit ook als het resultaat van ons allemaal!' Ineke van Meer, senior maatschappelijk werker



Het resultaat van de inspiratiesessies was, dat er 3 werkgroepen, elk een dwarsdoorsnede van de organisatie, werden opgezet:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| De werkgroep 'in-door-uitstroom' | <ul style="list-style-type: none">• om de cliëntinstroom te versoepelen• de registratielast tot het minimum te beperken• kaders te verhelderen waar nodig |
| De werkgroep 'teamgericht werken' | <ul style="list-style-type: none">• om korte lijnen en initiatief te bevorderen• om van en met elkaar leren te bevorderen• om te groeien in zelfstandigheid |
| De werkgroep 'beleidscyclus' | <ul style="list-style-type: none">• om een heldere besturingsfilosofie te krijgen• om invulling te geven aan 'teams faciliteren teams'• om een heldere overleg- en rapportagestructuur te krijgen |

2. De werkgroepen aan de slag

Werkgroep in-door-uitstroom

Er werd begonnen met de werkgroep 'in-door-uitstroom'. Het doel van deze werkgroep was het ontwikkelen van een aantal spelregels, een zogenaamde 'gouden standaard'. Dit geeft enerzijds houvast en biedt anderzijds ruimte om inhoudelijk met het vak bezig te kunnen zijn en maatwerk te kunnen leveren. Het was hierbij uitdaging om cyclische processen te ontwikkelen die recht doen aan de dynamiek van alledag. Het in kaart brengen, benutten en aanboren van de eigen kracht van de cliënt en het sociale netwerk stond hierin centraal. Enkele resultaten zijn:

- duidelijkheid over procesregie;
- een voortdurend cyclisch proces van exploreren-interveniëren-evalueren;
- op basis van de exploratie van de veranderbehoefte is er duidelijkheid over de vraag achter de vraag en de daaraan gekoppelde doelen om de gewenste situatie te bereiken;
- wederzijdse verwachtingen van cliënt en medewerker zijn duidelijk en daarmee de eindigheid van de hulpverlening;
- op elk willekeurig moment is zichtbaar wat de professionele meerwaarde op dat moment is;
- er wordt getoetst in welke mate de hulpverleningsdoelen zijn bereikt waarbij het effect zichtbaar wordt gemaakt;
- een minimum aan regels en procedures (een zogenaamde 'regelarme organisatie').

'Het interessante was dat we werden uitgedaagd echt vanuit de klant te denken. Het resultaat is dat we heldere afspraken hebben over een ruimer speelveld en heldere spelregels, "zo doen we dat bij MWW" zeggen we dan. Met het resultaat hadden we tevens praktische hulpmiddelen om echt oplossingsgericht te gaan werken.' Lisette Rijnberg, maatschappelijk werker

Werkgroep teamgericht werken

Het doel van deze tweede werkgroep was het maken van een nieuw teamontwerp. Enkele belangrijke resultaten waren:

- minder functies, maar bredere generalisten in de teams;
- gebiedsgerichte, multidisciplinaire teams, die verbonden zijn met de wijken in het gebied en outreachend opereren;
- heldere teamdoelen, om met elkaar te kunnen leren en verbeteren;
- slagvaardige en dus kleinere teams met teamsplitsing als gevolg;
- geen teammanagers meer maar een (niet-hiërarchische) teamcoach.

'We gingen vanuit principes een nieuw teamontwerp maken. Het was soms best spannend omdat je beseft dat het gevolgen heeft voor bestaande rollen en teams.' Yvonne Joziassie, maatschappelijk werker

Werkgroep beleidscyclus

Met het managementteam is gewerkt aan:

- het ontwikkelen van een nieuwe besturingsfilosofie als 'kompas';
- een effectieve rolverdeling op basis van kwaliteiten en voorkeurstijlen;
- nieuwe overlegvormen om te komen tot dialoog met de teams;
- een strategische cyclus waarin strategisch plan, jaarplan en teamplan in samenhang zijn gebracht.

'Wij waren ervan overtuigd dat je een dergelijke organisatievernieuwing alleen kunt realiseren als ook het management daadwerkelijk als team ging functioneren.' Finus Kuijs, divisie manager

Besluitvorming en voorbereiding

De resultaten van de werkgroepen werden samengebracht, zodat het managementteam het geheel kon bespreken. Het besluitvormingsproces bestond uit het nader uitwerken van een aantal kleine onderdelen, maar over het geheel was er al snel instemming. De uitwerkingen waren natuurlijk ook tussentijds afgestemd.

Tevens werden in deze fase in diverse gremia bepaalde uitwerkingen besproken, getoetst en uitgewerkt. Denk bijvoorbeeld aan:

- wijzigingen in de systemen aanbrengen (minder registratie, meer medewerkersvriendelijk);
- teamcockpits ontwikkelen;
- het begeleiden van teamsplitsing;
- het voorbereiden van de startbijeenkomst met het voltallige personeel.

'De startbijeenkomst bestond grotendeels uit presentaties van werkgroepleden. Zij waren daarmee ambassadeurs van de vernieuwing richting hun collega's.' Elly Cappendijk, teamcoach

3. De vernieuwing ingezet

Met de startbijeenkomst is er een collectief ijkmoment gecreëerd. Op deze manier kan dan worden gesproken over de periode van 'voor' en 'na' de start van het vernieuwingsprogramma 'Eigen kracht is onze Kracht'.

De teams zijn vervolgens van start gegaan. Ieder team heeft een eigen teamplan en bespreekt de teamresultaten binnen het team en tijdens het periodieke driehoeksoverleg met het MT. Ze voelen zich eigenaar over hun resultaten en bespreken met elkaar op welke wijze ze deze kunnen beïnvloeden. Van en met elkaar leren, dat is waar het om gaat.

De teamcoach faciliteert de teams in de samenwerking, zodat deze steeds zelfstandiger worden.

Het managementteam is ervan overtuigd dat met de gekozen koers goed wordt voorgesorteerd op de toekomst. Onzekerheden over landelijke en gemeentelijke politieke keuzes hebben daarom geen invloed. De kern: zelfstandige, outreachende welzijnswerkers die oplossingsgericht werken en snel schakelen in een multidisciplinair (netwerk)team. Het soort professional waaraan, bezien vanuit de kaders van de transitie, zeker behoefte is, zo is de gedachte. Het gaat dus niet om een structuurwijziging maar om een verandering van houding en gedrag, gericht op continu leren en verbeteren. De gewijzigde processen en rollen maken dit mogelijk.

Om deze reden is er ook voor gekozen niet met een proef- of pilotfase te starten. Het punt op de horizon is helder, de reis er naar toe staat door externe factoren niet vast. Het managementteam heeft bewust gekozen voor deze 'rugzakbenadering'.

Het is duidelijk dat het een reis van enkele jaren gaat worden. Om de nieuwe manier van werken met zelfstandige teams, minder management en een helder in-door-uitstroomproces goed in te slijten worden op dit moment de cruciale rollen gecoacht:

- de senioren voor hun bijzondere rol in het zelfstandige team
- de teamcoach in het resultaatgericht coachen van de teams
- de programma-coördinator in het bewaken van de samenhang en het komen tot vervolgstappen bij de vernieuwing 'Eigen Kracht is onze Kracht'

'We zien dat de teams ieder hun eigen ontwikkelproces doorlopen. Toch zien we ook duidelijk een aantal algemene trends. Zo is er sprake van tijdswinst doordat teams zelf zaken regelen en terplekke tot creatieve oplossingen komen. Ook heeft de collectieve verantwoordelijkheid geleid tot een kritischer houding ten aanzien van de duur van de hulpverlening. De efficiencywinst komt ten goede aan de klant-tijd en aan de teruglopende wachttijd.' Elly Cappendijk, teamcoach

De 'reis' van MWW is dus net begonnen. We hopen medio 2014 een nieuw reisverslag te kunnen geven.

Jaqueline Landman, programma-coördinator 'Eigen Kracht is onze Kracht'
Ivo Konings, Bureau de Bont

Wilt u meer weten? Bel of mail gerust:

Ivo Konings
Bureau de Bont B.V.
Koningin Wilhelminalaan 12
Postbus 2621, 3800 GD Amersfoort
T (033) 455 60 30
M 06-20958431
E i.konings@bureaudebont.nl
I www.bureaudebont.nl