

In gesprek met Marleen van Eijndhoven

De regie die professionals cliënten geven, hebben zij zelf ook nodig'

Marleen van Eijndhoven is sinds september 2014 bestuurder van Moviera, dat zich richt op de bestrijding van huiselijk geweld in al zijn vormen. Ik tref haar aan, zittend voor een prachtig, kleurrijk schilderij waarop een diversiteit aan mensen staat afgebeeld. 'Dat schilderij geeft mooi de grote diversiteit weer van de cliënten voor wie we werken', zegt Marleen. 'Mannen, vrouwen en kinderen, uit alle lagen van de bevolking, met verschillende achtergronden en levensovertuigingen.' Moviera staat voor grote veranderingen in de organisatie en de manier van werken. Koen Weber en Lieve Scheepers (Kessels & Smit) ondersteunen dat uitdagende en weerbarstige proces in al zijn facetten. Zij zijn bij het interview aanwezig, dat gaandeweg steeds meer het karakter krijgt van een levendig en intensief rondetafelgesprek.

Ans Grotendorst*

Bij 'huiselijk geweld' is de eerste associatie vaak: dat gaat over vrouwen die mishandeld worden door hun man. Dat was ook mijn eerste gedachte, met het bekende beeld van 'Blijf-van-m'n-lijfhuizen' in mijn achterhoofd.

'Die huizen bestaan nog steeds hoor, maar "huiselijk geweld" is in de loop der jaren veel meer gaan omvatten. Als we bij Moviera (zie kader op pagina 16) zeggen: alle vormen van huiselijk geweld en iedereen, dan bedoelen we ook echt iedereen. Vrouwen, mannen, kinderen, jongeren, ouderen, gezinnen, ouders, tiener- en jonge moeders, slachtoffers van mensenhandel of loverboys, van eerwraak, van uitgehuwelijkt worden tegen je zin of niet geaccepteerd worden vanwege je geaardheid. Ook familie, vrienden, burens of collega's die getuige zijn van geweld, omstanders die er toevallig iets van zien of horen, beroepskrachten in de gezondheidszorg, kinderopvang en politie melden zich bij ons. Het maakt niet uit van welke leeftijd, welke cultuur of welk geloof iemand is - huiselijk geweld is nooit normaal.'

Is het thema langzamerhand meer uit de taboesfeer gekomen?

'Ja, we kunnen er nu opener over spreken dan een tijd geleden. Maar het duurt nog altijd te lang eer een hulpvraag ons bereikt. Dat komt doordat geweld meestal pas optreedt nadat problemen zich hebben opgestapeld. Het gaat altijd om meervoudige problematiek: financieel, drugsgebruik, verwaarlozing, gezinsperikelen die al langer spelen - op een gegeven moment is de grens van wat een relatie aankan bereikt en ontspoort het, uit wanhoop of onvermogen om de situatie nog langer het hoofd te bieden. In het dagelijks taalgebruik hebben we het over "slachtoffer" en "dader". In de praktijk blijkt dat genuanceerder te liggen. De oorzaak van de problemen is niet altijd toe te schrijven aan één partij. Communicatie en interactie spelen een grote rol, of liever gezegd het gebrek eraan. We leren mensen daarom ook om weerbaarder te worden, beter met elkaar te communiceren. Natuurlijk moeten zo snel mogelijk de andere problemen die er spelen worden aangepakt, daarvoor werken we met veel organisaties samen.

De gesprekspartners

Marleen van Eijndhoven heeft een jarenlange, rijke ervaring als (interim) bestuurder en directeur van organisaties voor welzijn en maatschappelijke dienstverlening, de laatste jaren vooral in gemeenten in Brabant. Die functies vervulde ze onder meer voor LEVgroep Leven&Verbinden, Stichting Welzijn Deurne, Maatschappelijke Dienstverlening Helmond de Peelzoom en Neos in Eindhoven e.o. Koen Weber en Lieve Scheepers zijn adviseur bij Kessels & Smit. Zie <http://www.kessels-smit.com/koenweber> en <http://www.kessels-smit.com/lievescheepers>

We kunnen niet alles. Interprofessioneel werken is noodzakelijk, meer dan ooit.'

Is dat de aanleiding voor het vernieuwingstraject dat jullie zijn ingegaan?

'Het is één van de aanleidingen. Er is zowel een interne als een externe noodzaak om de organisatie anders in

'We willen cliënten eerder bereiken, ook thuis opzoeken. Dat vergt een hele omslag.'

te richten en het werk over een andere boeg te gooien. Een belangrijke interne noodzaak is de wens van medewerkers om meer professionele ruimte en verantwoordelijkheid te hebben en minder afhankelijk te zijn van het management. Een externe aanleiding vormen de veranderingen om ons heen. Lange tijd hebben we gewerkt in een omgeving die redelijk stabiel was, waardoor ieder op z'n eigen eiland z'n eigen ding kon doen. Het sociale domein verandert nu door de transitie in de zorg- en hulpverlening ingrijpend en in rap tempo. We moeten onze plek en rol in het geheel opnieuw uitvinden, samenwerking zoeken met andere professionals, aansluiten in wijkteams. We willen cliënten eerder bereiken, ook thuis opzoeken. Dat vergt een hele omslag.'

Een andere externe noodzaak lees ik in jullie plan van aanpak: er moet bezuinigd worden. Dat heeft nogal wat consequenties, onder meer voor de personele bezetting. De functies van team- en regiomanager verdwijnen, evenals een aantal staffuncties. Daarnaast worden meerdere tijdelijke contracten niet verlengd. Dat heeft de schijn van bezuinigen onder het mom van vernieuwen...

'Ik snap wel dat je die indruk krijgt als je naar de cijfers en berekeningen kijkt. Maar het is niet zo. De veranderingen die we inzetten komen vooral voort uit de interne noodzaak om de kwaliteit van de hulpverlening te verbeteren – door de hulpverleners meer professionele ruimte te geven. De hectiek in het sociale domein veroorzaakt onrust en het is beslist niet leuk om te moeten bezuinigen. Tegelijkertijd zijn dit externe prikkels die als katalysator werken voor de organisatieverandering. Er ontstaat urgentie, we gaan opeens vaart maken. Het is de kunst om de ontwikkelingen met elkaar te verbinden. Hoe maken we van de urgentie, waar zeker vervelende kanten aanzitten, vraagstukken waar we graag mee aan de slag gaan? Dat we vaart maken is soms ook even schrikken



FOTORESIE ROBBERS

Marleen van Eijndhoven: 'Als professional kun je niet louter solistisch meer werken – je zult steeds meer een teamspeler moeten zijn, die interprofessioneel kan samenwerken.'

- wow, dat besluitvormingsprocessen zó snel kunnen gaan...'

Want dat was men niet gewend?

'Nee. Er zat een soort stroperigheid, een afwachtende houding in onze manier van werken. De professionals wisselden wel standpunten en ervaringen uit, maar de besluitvorming en verantwoordelijkheid lagen vooral bij het management. Dat werkte enorm vertragend. Het is ook helemaal niet congruent met de manier waarop onze medewerkers met hun cliënten omgaan. Zij respecteren en ondersteunen zoveel mogelijk de regie die cliënten over hun leven hebben, maar zelf moeten ze voor alles toestem-

ming vragen. Zij hebben juist professionele ruimte nodig om te doen waar ze goed in zijn: naast iemand staan; vóór iemand lopen als het even niet meer gaat; dwars door alle beperkingen en moeilijkheden blijven zien dat je te maken hebt met een volwaardig mens; een netwerk om iemand heen vormen; maatwerk bieden en durven afwijken van richtlijnen en protocollen wanneer die ontoereikend zijn. In sommige gevallen een beetje activistisch durven zijn om te bereiken wat nodig is.'

Het is wel een rigoureuze stap om de functies van regio- en teammanagers te schrappen om de hulpverleners



Marleen van Eijndhoven, Koen Weber en Lieve Scheepers

professionele ruimte te geven. Een grote en snelle overgang van sturing naar zelfsturing....

‘Zoals we er nu over praten lijkt het of we het hele proces al achter de rug hebben. We zitten er juist middenin en de verandering gaat nog wel even duren, we nemen er de tijd voor die nodig is. Overigens is het ons niet te doen om zelfsturing, maar om resultaatverantwoordelijkheid. Dat betekent dat je met elkaar de gewenste resultaten van de hulp- en dienstverlening afsprekt en het eens wordt over de kwaliteit die je nastreeft. De verantwoordelijkheid daarvoor gaat bij de teams berusten. De consequentie is ook dat je als professional niet louter solistisch meer kunt werken – je zult steeds meer een teamspeler moeten zijn, die interprofessioneel kan samenwerken. De manier waarop we het gaan vormgeven is op dit moment de kernvraag van het verandertraject. Misschien gaat de vorm per team wel verschillen. In ieder geval gaan we iedereen teamcoaching bieden. Sturing of zelfsturing zijn geen doelen, maar middelen om resultaten te bereiken. Het gaat om het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Het mooiste zou het zijn wanneer mensen zelf kiezen voor het team waarin ze willen werken.’

Hoe reageert men tot op heden op de ingezette veranderingen?

‘Er is duidelijk ondersteuning voor de ingezette koers en begrip voor de pijnlijke ingrepen die dat vergt. Ieder-

een ziet in dat dit ten dienste is van de organisatie en de kwaliteit van het werk. De professionals zijn opgelucht, omdat ze voelen dat ze hun “vak terugkrijgen”, maar ook onzeker. Kan en wil ik de verantwoordelijkheid aan? Hoe verdelen we onderling de workload? Wil ik dit gedoe wel, laat mij maar gewoon een-op-een met mijn cliënten aan het werk. De managers en stafleden zien de noodzaak van de verandering in, maar hebben ook gevoelens van onzekerheid en frustratie. Begrijpelijk, zij vragen zich af of zij het niet goed hebben gedaan, of het allemaal voor niks is geweest. Die zorgen en emoties vragen en krijgen veel aandacht. We moeten constant werken aan vertrouwen en een veilige omgeving waarin de veranderingen kunnen plaatsvinden.’

Hoe doen jullie dat?

‘Door maximale betrokkenheid te organiseren. Het traject is voor en door de medewerkers, we trekken samen op, stap voor stap. Zo zijn er ontwerpteams die onder meer kaders ontwikkelen voor de toekomstige samenstelling van de teams. Nee, ook zelfsturing kan niet zonder kaders, dan krijgen we los zand. Die ontwerpteams hebben een gemengde samenstelling, niet alleen de enthousiastelingen zitten daar in. We kunnen niet zonder tegenspraak, ook de mitsen en maren moeten op tafel komen. We zijn transparant in alles wat we doen, communiceren open over alles. De bestuurder is rechtstreeks toegan-

kelijk. Alle inbreng, mondeling of via de mail, is welkom. Voorstellen, kritiek, zorgen, belangen, vragen – alles. Dat is nieuw en voor veel medewerkers een aangename ervaring. Snelheid, betrokkenheid, openheid, vertrouwen en doen wat je belooft, daar draait het om. En regelmatig samen kijken hoe het gaat, waar we staan, waar de hobbels zitten en welke successen er al te vieren zijn. Verder zijn er leerwerkplaatsen waarin we experimenteren met de nieuwe, lerende manier van samenwerken. Daar komen vragen aan de orde als: hoe zorgen we voor het beheer en onderhoud van de woningen met de middelen die we hebben als team? Hoe kunnen we leren van elkaars aanpak en praktijken? Wat is er nodig om te voorkomen dat we alleen regelen en coördineren in het team maar ook voortdurend samen leren en professionaliseren?’

Werken en leren gaan steeds meer samenvallen.

Zo is het. Het werk, de beroepsuitoefening, het sociale domein en de zorg veranderen zo snel dat werken zonder leren niet meer mogelijk is.

Moviera

Moviera is een organisatie die zich sterk maakt om huiselijk geweld in al zijn vormen aan te pakken. De organisatie is ontstaan uit de fusie tussen VieJa Utrecht en Hera in 2012. Huiselijk geweld is de meest voorkomende vorm van geweld in onze samenleving. Jaarlijks krijgen 200.000 mensen ermee te maken en iedere 6 minuten wordt een melding van huiselijk geweld gedaan.

Moviera werkt vanuit de centrum-gemeenten Utrecht, Apeldoorn, Ede, Arnhem en Nijmegen, die nauw samenwerken met hun regiogemeenten. De aanpak bestaat uit vroeghulp en advies, voorlichting en training, ambulante specialistische begeleiding en opvang. Moviera werkt nauw samen met andere organisaties, die het meldpunt zijn voor alle vormen van huiselijk geweld. <http://www.moviera.nl/over-moviera/>

* Ans Grotendorst is redacteur van O&G