

Het vertrouwen hebben dat het goed komt met de wereld. Dat is voor mij Slow Management. En het is bovenal geweldige bedrijven van binnen leren kennen en mooie, wijze mensen interviewen.

Als je de tijd ervoor neemt, heeft vrijwel iedereen een boeiend verhaal te vertellen.

Lucy Holl



Corina Schenk, organisatiekundige en interim-manager:

‘Ik vertrouw op de olievlekwerking’

Je zal in deze tijd van grote omwentelingen in zorg en welzijn maar een multiprobleemgezin zijn. Een gezin met zware schulden bijvoorbeeld, moeder aan de kalmerende middelen, kind onder behandeling in de jeugdzorg. Of je zal maar een professional zijn en werken in de ‘proeftuin’ die de zorgsector is. Organisatiekundige en interim-manager Corina Schenk ziet het aan en krijgt er buikpijn van. En gaat tegelijkertijd enthousiast door op háár manier, als grote verbinder en systeemdenker. Ze koestert een rotsvast vertrouwen dat het goed komt. ‘Als professionals in de zorg en in het onderwijs op de werkvloer besluiten om het anders te gaan doen, dan verandert er langzaam maar zeker iets.’



TEKST LUCY HOLL

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Laat één ding duidelijk zijn: Corina Schenk is niet tégen de transitie in de zorg. Helemaal niet. Het oorspronkelijke doel van deze grote omslag is geweldig, zegt ze. Dat is namelijk het recht op maatwerk en meer zelfregie: van ‘iedereen krijgt hetzelfde’ naar ‘wat heb jij precies nodig aan hulp en van wie?’ De transitie haalt bovendien lastige financiële schotten tussen instanties weg. Schenk: ‘Daar ben ik eens ingedoken. Dat is een van de weinige ingrepen die bewezen effectief zijn bij grote veranderingen.’

Dus was ze aanvankelijk vol verwachting, maar van wat er nu gebeurt, wordt ze niet blij. ‘Ik zie een lokale overheid die alles naar zich toe trekt. Die bepaalt wat mensen nodig hebben en hele organisaties ontmantelt. Bij een multiprobleemgezin komt die overheid tot ver achter de voordeur. Burgers moeten veel informatie blootgeven. Vertrouwde hulpverleners die al jaren bij een gezin liepen, verdwijnen uit beeld. De gemeente roept ineens van alles over jouw leven en jouw opvoedkwaliteiten en wat

Jeugdzorg is één grote proeftuin

Sinds 1 januari zijn gemeenten verantwoordelijk voor de gehele jeugdzorg, waaronder de jeugdbescherming, de jeugdreclassering, de gesloten jeugdzorg, de geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen en de zorg voor jeugd met een licht verstandelijke beperking. De gemeenten hadden het preventief lokaal jeugd beleid, de jeugdgezondheidszorg en de ondersteuning bij (lichte) opvoedingsvragen al onder hun hoede. Er is voortaan één wettelijk kader en één financieringssysteem. De nieuwe Jeugdwet gaat uit van preventie en

eigen verantwoordelijkheid, de-medicalisering, maatwerk dichtbij huis, integrale hulp (één gezin, één plan, één regisseur) en meer ruimte voor professionals door minder regeldruk en bureaucratie. Maar de werkelijkheid is weerbarstig. Mensen weten vaak niet bij wie ze terecht moeten, gemeenten hebben hun informatievoorziening slecht voor elkaar. Wijkteams hebben niet altijd de deskundigheid voor juiste doorgeleiding. Kinderen wachten vaak lang op hulp en dat doet hun geen goed. Wachttijden en ook privacy vormen een groot

probleem. Dat blijkt uit de Monitor Transitie Jeugd, begin 2015 opgezet door een aantal cliëntenorganisaties. Zorgprofessionals moeten medische informatie aan gemeenten geven voor controle van de facturen. Ambtenaren hebben inzage in bijvoorbeeld het behandelplan. Gemeenten willen (te) veel invloed met het oog op de kosten en dat gaat ten koste van het kind. Hoeveel geld hebben we en met welke hulpverlener is er wel of niet een contract? De Kinderombudsman spreekt van één grote proeftuin.



jij zou moeten doen.' De rol van de overheid is zo sterk, dit is geen zorg-op-maat. De teugels zijn strak aange-trokken en het wantrouwen heerst, oordeelt Schenk. Zie bijvoorbeeld de ellende met het persoonsgebonden budget: door overmatige controles raken mensen in de problemen, omdat ze hun geld niet krijgen.

Uit onzekerheid ondergedoken

Corina Schenk doet uiteenlopende opdrachten in de zorg- en welzijnssector. Haar specialisme is de zorg

rondom de jeugd: kinderen hebben recht op steun en bescherming op een effectieve (en efficiënte) manier. Waar zij spreekt over haar ideeën voor de jeugdzorg, wordt geluisterd. Een vakvrouw met lef, wordt ze genoemd. Haar trainingen, zoals *Wie het weet mag het zeggen*, zitten stevast vol.

Kwetsbare kinderen hebben haar altijd getrokken. Kinderen die zich niet gezien, niet gesteund, niet gehoord voelen, terwijl ze volledig afhankelijk zijn van hun omgeving. Een omgeving die niet kan bieden wat nodig is. Het klinkt als haar eigen jeugd, zegt Schenk, want ook zelf is ze van ver gekomen. De jonge Corina volgt de opleiding Jeugdwelzijnswerk (nu SPH ofwel Sociaal Pedagogische Hulpverlening), maar doet vervolgens jarenlang werk als secretaresse. 'Uit onzekerheid ondergedoken', blikt ze terug. Tot ze verhuist en gevraagd wordt voor een baan als coördinator in de thuiszorg en kort daarna als interim-manager in de jeugdgezondheidszorg. 'Ik had mezelf nooit op

Interview ■ Wie het weet mag het zeggen

zo'n plek gedacht. Van huis uit was het al niet gewoon om te gaan studeren, laat staan om op hoger niveau in een organisatie te werken. Dat is *not done*, dat kan jij toch niet, hield ik mezelf voor.'

Rijnlands organiseren

Ze heeft geen idee wat men in haar ziet. Maar ach, waarom zou ze niet een tijdje helpen? 'Ik ben dokter noch verpleegkundige, dit is een geweldige kans. Mensen in de jeugdgezondheidszorg verstaan hun eigen vak, en ik hoef alleen maar wat te faciliteren', denkt ze. Van de ene op de andere dag gaat ze twaalf artsen en meer dan dertig verpleegkundigen 'managen'. Nog nooit gedaan, nog nooit één managementboek gelezen. Maar het bevalt uitstekend en het gaat haar goed af, ze mag blijven. 'Ik organiseer en stel kritische vragen, maar ik kom aan niemands vak. Ik kan iets zeggen over hoe ik vind dat mensen elkaar moeten bejegenen, maar een prik zetten kan ik niet.' Voordat ze de term ook maar heeft gehoord, is het Rijnlands organiseren wat ze praktiseert. 'Ik weet nu: Rijnlands is *my middle name*. Dat zit in mijn DNA. De Rijnlandse pijlers verbinden, vertrouwen,

vakmanschap en inspiratie zijn mijn leidraad. Ik heb kortgeleden nog eens een opdracht in een bibliotheek gedaan. Het is hier net een consultatiebureau, heb ik al die maanden geroepen. Het maakt niet uit in welke omgeving je werkt, het gaat erom dat je de mensen als professionals ziet en hen helpt om alles georganiseerd te krijgen. Ik kan alleen maar bewondering hebben voor wat ze allemaal kunnen en weten.'

Rode draad

Van het een komt het ander. Schenk wil meer weten over het organiseren en begint een studie Bedrijfskunde. In Nijmegen, want daar wordt het vak gegeven vanuit het primaire proces. 'Zo hoort het. Een organisatie is voor mij een sociaal systeem, een groep mensen die interacteren en samen continu een experiment uitvoeren. Er zijn mensen, middelen en taken die verdeeld moeten worden. Je weet echter nooit of datgene wat je met elkaar uitdenkt, ook het allerbeste idee is.'

Professionals weten veel zelf én zijn altijd onderdeel van een groter geheel. Ook dat is een rode draad in haar denken. Neem opnieuw zo'n probleemgezin. Rondom een



'DE RIJNLANDSE PIJLERS
VERBINDEN, VERTROUWEN,
VAKMANSCHAP EN INSPIRATIE
ZIJN MIJN LEIDRAAD.'



**'WERK SAMEN EN DOE DAT
NIET ALLEEN VOOR DE
MOOI. LAAT JE EIGEN
STOKPAARDJES LOS EN
DURF VERDER TE KIJKEN.'**

systeem teweeg? Hoe hangt alles met alles samen? Hoe krijg je oog voor het grote geheel?'

Andere planeten

Na jarenlange ervaring in alle hoeken van de jeugdgezondheidszorg besluit Schenk voor zichzelf te beginnen. Het is dan 2009 en André Rouvoet (ChristenUnie) bestiert onder premier Balkenende het ministerie voor jeugd en gezin. Overal komen Centra voor Jeugd en Gezin. De gemeente Zoetermeer vraagt Corina Schenk als freelanceprojectleider om zo'n instelling op te zetten. 'Ondernemen, nee, dat kan ik niet', is haar eerste reflex. Maar ze doet het toch. Weg met die oude draken van gedachten.

regulier gezin cirkelen al allerlei mensen en instanties: de huisarts, de leerkracht, wellicht de sociale dienst. Een probleemgezin heeft al snel een stuk of twintig professionals om zich heen. Al die individuen hebben invloed op het complete systeem. Een actie van een van hen kan het geheel stevig ondersteunen of kan de rest juist enorm tegenwerken. 'Natuurlijk ging het in mijn studie in Nijmegen over financieel, strategisch en HRM-management. Maar ook over dat systeemdenken. Dat is mateloos interessant: hoe kun je vanuit de dagelijkse processen handelen en leren? Wat breng jij in het

In die tijd ervaart ze ook hoe professionals, ondanks al hun goede bedoelingen, volledig langs elkaar heen kunnen werken. 'Kort na elkaar had ik eens een manager uit de jeugdzorg en iemand van school aan de telefoon, over een en hetzelfde gezin. Het liep helemaal niet, en ze waren vooral ook boos op elkaar. Typisch zo'n verhaal over twee professionals die ongetwijfeld hun vak verstaan en al lang en betrokken hun werk doen, maar die niet in verbinding staan. Hebben alleen direct contact als de pleuris in het gezin echt uitbreekt. Dan moeten ze elkaar ineens heel goed begrijpen, maar dat lukt niet

Multiprobleemgezin

Een multiprobleemgezin is een gezin van minimaal één ouder en één kind dat langdurig kampt met een combinatie van sociaal-economische en psychosociale problemen. Aldus de definitie van het Nederlands Jeugdinstituut. Het gaat om gezinnen waarin naast problemen met de kinderen ook andere zaken spelen waarvoor hulp nodig is. Denk aan het voeren van een dagelijkse huishouding, armoede en werkloosheid,

opvoeding, verwaarlozing van kinderen of mishandeling, gezinsleden met depressie of verslaving of relatieproblemen al dan niet als gevolg van echtscheiding. Vaak in combinatie. De problemen zijn daardoor complex en de gezinnen leven soms jarenlang in een cyclus van oplopende spanningen, ontlatingen en verzoeningen. Niet zelden vermijden of verlammen ze de zorg door geringe motivatie, weerstand of zelfs het weigeren van

medewerking. Multiprobleemgezinnen worden ook wel 'gezinnen met meervoudige problematiek' of 'risicogezinnen' genoemd.

op stel en sprong, want ze komen van andere planeten.' Voorvallen als dit brengen Schenk op de gedachte om het 'vliegverkeer tussen de planeten' te gaan bevorderen. Nee, niet wachten op de aangekondigde veranderingen in zorg en welzijn, dat gaat veel te lang duren. Het kan veel sneller. Iedereen moet nú van dat systeemdenken en het grote geheel weten, vindt ze.

Mission impossible

Zo startte Schenk, samen met haptotherapeut Ineke Dicker, een jaar of vijf geleden de training *Wie het weet mag het zeggen*. Professionals uit verschillende organisaties komen echt met elkaar in contact en vertellen over hun vak, hun grenzen, hun dromen en hun frustraties. Collectief over grenzen kijken en reflecteren op het eigen gedrag, zo noemt Schenk het. De deelnemers komen uit welzijn, zorg, onderwijs en publieke dienstverlening – uit zeer verschillende werelden dus. Ze werken in dezelfde regio, zodat ze elkaar echt kunnen tegenkomen en sterke netwerken kunnen opbouwen. Schenk wil hun laten inzien dat ze deel uitmaken van een systeem rondom zo'n gezin waarin allerlei mensen en organisaties rondzwermen. 'Hoeveel doelen vuren al die organisaties wel niet op een multiprobleemgezin af. Dat zijn er al snel tientallen – *mission impossible*.' Drie maanden lang focussen op twee doelen, dat is wat een mens aan kan volgens onderzoek. Bij meer doelen verwaait alles.

'Wees je bewust van het effect op elkaars werk en zoek elkaar op. Werk samen en doe dat niet alleen voor de

mooi. Laat je eigen stokpaardjes los en durf verder te kijken. Iedereen die zich rondom een gezin ophoudt, moet vooral zijn eigen vak uitoefenen, maar tegelijkertijd afstemmen met de anderen. Dan bedenkt iemand wellicht: misschien is het goed als jij nu een stap naar voren zet en ik een stap naar achter. Dat is beter voor het gezin, al hijgt mijn leidinggevende mij in mijn nek dat ik "productie moet draaien".

Dialoog organiseren

De training heeft één doel: niet langer ieder voor zich doen, maar met elkaar effectiever, efficiënter en vooral ook zinvoller samenwerken. Toch is het niet zo dat organisaties staan te springen om hun professionals mee te laten doen. Wat gaat zo'n 'praat-training' nou helemaal bijdragen? 'Veel organisaties zijn nog teveel van het lineaire denken: we hebben een zorgcoördinator, dus waar is de training voor zorgcoördinator? Wij hebben het over meer onzichtbare dingen, het is geen gelikte formule. Wij faciliteren dat mensen een frisse kijk krijgen, verbindingen aangaan, vragen stellen. Ik wil laten zien dat organisaties niet hoeven te fuseren om problemen op te lossen. Juist niet. Het zal me worst wezen om welk setje van organisaties een lijntje is getrokken. Ook bij een fusie praten mensen niet per definitie met elkaar. Die dialoog moet je organiseren. We bieden meer dan een infrastructuur.'

De deelnemers reageren enthousiast. Stellen dat ze veel over zichzelf en over elkaars organisaties hebben ontdekt en houden vaak contact. Maar op hun werk voelen



ze ook de hete adem van de transitie. Zo goed loopt het allemaal nog niet. De wet heeft het over zelfregie en professionele ruimte, de werkelijkheid van alledag laat zien dat organisaties hun fort bewaken. 'Als jij de aanbesteding wint, heb ik het werk niet', is de angst. Schenk: 'De omwenteling is heel complex, en de grote problemen bij de invoering doen niemand goed. Natuurlijk voeren we daar stevige gesprekken over. Het ligt deels buiten onze invloed, maar wat kan iemand nu toch anders doen in z'n eigen werk, waar houdt hij zich te veel op de achtergrond? Het zit vaak in kleine dingen: bel ik wel of bel ik niet, ben ik bewust een deel van het grotere geheel? Dat geldt altijd. Wat kun je morgen anders doen, hoe zoek je zelf de samenwerking nu al op?'

Pareltjes

Corina Schenk blijft geloven in dit grote experiment van elkaars werelden verkennen en systemen doorzien. 'Ik vertrouw op de olievlekwerking. Als professionals in

de zorg en in het onderwijs op de werkvloer besluiten om het anders te gaan doen, dan verandert er langzaam

MEDEWERKERS WILLEN NIET LANGER WACHTEN TOT BELEIDSMAKERS EEN KEER UITGEDACHT EN UITONTWIKKELD ZIJN.

maar zeker iets. Medewerkers willen niet langer wachten tot beleidsmakers een keer uitgedacht en uitontwikkeld zijn.' Ze doet momenteel een interim-opdracht in de ouderenzorg in de Alblasserwaard. Weer geheel op haar Rijnlandse manier. 'Er werken mensen die over het algemeen niet veel hebben gestuurd. Ik pik de pareltjes er zo uit, van die mensen van wie je ziet dat ze de hele tent kunnen runnen. Ik

ben zelf eruit gepikt en heb ervaren dat ik veel meer kan dan ik dacht en soms nog denk. Dat doe ik nu op mijn beurt ook weer.' ■