



EENVOUD IN COMPLEXITEIT ALS SLEUTEL VOOR VERANDERING

Larissa Wladimiroff

VERANDERING

Wat is het veranderkundige antwoord op alsmat complexere vragen? Een meerjarenprogramma voor schuldhulpverlening levert enkele belangrijke handvatten om in complexe verandertrajecten in te zetten.

Maatschappelijke vraagstukken lijken steeds complexer te worden. Hoe boek je dan toch resultaat? Wat vraagt dit van professionals, burgers, medewerkers, managers, bestuurders, veranderaars?

In dit artikel probeer ik een antwoord te geven op deze vraag. Dit aan de hand van de inzichten opgedaan bij het aanpakken van een complex maatschappelijk vraagstuk in de gemeente Amsterdam: burgers met problematische schulden. Om de schuldenproblematiek aan te pakken, startte de gemeente Amsterdam in 2014 met het Programma Schuldhulpverlening. Nu, drie jaar later, zijn de problemen weliswaar nog steeds groot – en moet er dus nog steeds veel gebeuren – maar zijn er zowel cijfermatig als kwalitatief resultaten geboekt om de door het college van B en W geformuleerde ambities en doelstellingen te verwezenlijken.

In gesprekken met deelnemers in het Programma Schuldhulpverlening heb ik de veranderkundige interventies in kaart gebracht die er aan bijdragen om ondanks de grote complexiteit die resultaten te behalen. In dit artikel behandel ik de zeven belangrijkste interventies en het effect ervan:

1. Sterke regie op het proces
2. Wetenschap als basis
3. Focus en ordening als motor
4. Het hele systeem aan zet, maximaal benutten van potentieel
5. Ruimte voor experiment
6. Consequent monitoren: tellen en vertellen
7. Tijd en volharding.

De zeven interventies kunnen tot inspiratie dienen voor professionals die bij hun werk te maken krijgen met complexe vraagstukken en speelvelden. Ze zijn enerzijds te herleiden naar bekende methoden voor verandermanagement, maar kunnen anderzijds ook helpen weer nieuwe methoden te ontwikkelen. Om met de Franse filosoof en socioloog Edgar Morin te spreken: ‘Oorspronkelijk stond het begrip methode voor pad; alleen door het pad af te leggen, ontdek je de juiste methode.’ (Morin, 2008; eigen vertaling). Kijken we van een afstand naar de zeven interventies, dan krijgen we oog voor de verlamme werking die complexiteit kan hebben op mensen en het systeem waarin zij zich bevinden. Het is de kunst om steeds enige eenvoud te creëren in de complexiteit om ons heen, zodat mensen niet stagneren maar juist in beweging kunnen komen. Zowel ‘harde’ als ‘zachte’ interventies blijken daarbij behulpzaam te zijn: enerzijds zakelijkheid, structuur, focus, feiten, wetenschap en verantwoording; anderzijds aandacht voor verbinding, co-creatie, leren en het erkennen en benutten van passie, kennis, kunde en talent van professionals. Met andere woorden: een bewust nagestreefde combinatie van hoofd én hart (zie bijvoorbeeld Kuipers & Van der Wal, 2017).

SCHULDEN, EEN COMPLEX PROBLEEM

In 2016 kregen financiële schulden van huishoudens landelijk een gezicht. Zes maandagavonden lang kwamen de levens van Dennis, Carmelita, Ditte en Ron en Ra-

mona uit de Amsterdamse Vogelbuurt onze huiskamers binnen in de, met de Zilveren Nipkow-schijf bekroonde, documentaireserie ‘Schuldig’ van Sarah Sylbing en Ester Gould. We zagen hoe complex een leven met schulden is, dat iedereen uiteindelijk in de schulden kan belanden en dat schulden leiden tot allerlei andere problemen. ‘Schuldig’ laat zien hoezeer schulden een blok aan het been kunnen zijn: ze belemmeren mensen om vooruit te komen. Door schulden dreigen mensen juist die vaardigheden te verliezen die zij nodig hebben om een uitweg te vinden uit hun problemen (zie ook kader ‘De invloed van stress door armoede en schulden op gedrag’).

De documentaire brengt ook de complexiteit van de achtergrond en context in beeld. Alleen verschillende partijen, met verschillende rollen en verantwoordelijkheden, zijn betrokken bij het ontstaan én oplossen van schulden. Voor Amsterdammers met schulden is het vaak heel moeilijk om hulp te vragen en te krijgen; voor hulpverleners kan het heel moeilijk zijn om goede hulp te geven. Wet- en regelgeving kunnen een oplossing belemmeren. Burgers én professionals kunnen volledig vastlopen in het systeem.

Kortom, in het ‘speelveld’ van de schuldproblematiek zijn alle elementen complex – het leven van de Amsterdammers met schulden, de wet- en regelgeving waarmee zij te maken hebben, het samenspel van de (zowel bij de oorzaak als de oplossing) betrokken partijen, en de totstandkoming van concrete verbeteringen in individuele gevallen en de problematiek als maatschappelijk fenomeen.

SCHULDEN IN NEDERLAND

In Nederland loopt één op de vijf huishoudens het risico in een problematische schuldensituatie te belanden – lees: het risico op financiële schulden die het huishouden niet binnen drie jaar kan terugbetalen uit zijn reguliere inkomsten. Voor de gemeente Amsterdam gaat het dan naar schatting om zo’n tachtigduizend huishoudens. Naar schatting verkeert de helft daarvan nu al in zo’n situatie. De gemiddelde schuld bedraagt rond de veertigduizend euro en gemiddeld zijn er zo’n vijftien schuldeisers. Steeds vaker krijgen ook mensen met een inkomen uit werk te maken met schulden; volgens het NIBUD hebben mensen met een inkomen aan de onderkant van modaal of lager steeds vaker moeite om hun vaste lasten te betalen (gemeente Amsterdam, 2016).

HET PROGRAMMA SCHULDHULPVERLENING VAN AMSTERDAM

De gemeente Amsterdam lanceerde het Programma Schuldhelpverlening in 2014. Sindsdien heeft de gemeente, samen met haar partners – maatschappelijk dienstverleners in de schuldhelpverlening, schuldeisers, andere hulpverleners en ervaringsdeskundigen – getest hoe de nieuwste inzichten uit de hersen- en gedragswetenschap kunnen worden ingezet om de hulp aan mensen met schulden te verbeteren. We zoeken naar de ruimte om te doen wat werkt, in plaats van te doen wat de regels ons voorschrijven.

Het Programma Schuldhelpverlening is georganiseerd als een alliantie van de gemeente en de zeven organisaties voor maatschappelijke dienstverlening die in Amsterdam de schuldhelpverlening uitvoeren. De opdracht aan het programma is driedig:

1. Faciliteren dat er op basis van onderzoek en data-analyses experimenten en projecten worden bedacht en uitgevoerd die helpen de doelstellingen te verwezenlijken;
2. Stimuleren dat de betrokken Amsterdamse partijen kennis delen, samenwerken en aanhoudend hun innovatiekracht versterken;
3. Professionaliseren van de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer tussen gemeente en uitvoerende organisaties, en zo transparant maken wat er goed en niet goed gaat en ervoor zorgen dat er gericht kan worden gestuurd op prestatie en continu verbeteren.

Ik bespreek nu de interventies die verschil hebben gemaakt in het programma.

1. Sterke regie leidt tot onderling vertrouwen en slagkracht

Cruciaal in het programma is de samenwerking met alle relevante organisaties op het gebied van schulden in Amsterdam. Het uitgangspunt is dat tegengestelde belangen en soms onderlinge concurrentie, van de zeven betrokken organisaties voor maatschappelijke dienstverlening die de schuldhelpverlening uitvoeren, geen reden mogen zijn om de luiken voor elkaar te sluiten en ieder voor zich ‘het wiel uit te vinden’. Partners zeggen dat de sterke regie en de voortrekkersrol van de gemeente in het ver-

anderproces helpen om als veld de neuzen dezelfde kant op te krijgen en gezamenlijke slagkracht te ontwikkelen. Zoals een bestuurder van een van de betrokken maatschappelijke dienstverleners het formuleerde: 'Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder'. Een meer dan gebruikelijk sterke betrokkenheid van de verantwoordelijke wethouder en zijn collega-bestuurder die voor het onderwerp schuldhulpverlening de Amsterdamse stadsdelen vertegenwoordigt, is daarbij cruciaal gebleken.

In de loop van het programma hebben we gemerkt dat de maatschappelijke dienstverleners steeds actiever onderling verantwoordelijkheid zijn gaan nemen voor het doorlopend verbeteren en innoveren van hun werkprocessen. Een deel van de regie vanuit de gemeente wordt door hen als collectief inmiddels stap voor stap geïnternaliseerd en kan daardoor langzaam worden overgedragen aan hen. Daarmee raakt het permanent verbeteren stap voor stap geworteld in het werkveld zelf.

Zorgen zijn er daarbij ook: 'Wat als er geen aanjager meer is vanuit de gemeente? Wordt het samenwerken en kennis delen dan nog voldoende opgepakt? En wat gebeurt er met het gevoel van urgentie?', aldus een deelnemer vanuit één van de maatschappelijke dienstverleners. Een heldere koers vanuit de gemeente draagt ertoe bij dat de maatschappelijke dienstverleners in het veld elkaar steeds meer vertrouwen. Sterke regie op het veranderproces en professioneel opdrachtgeverschap fungeren zo als bindende kracht. In die onderlinge verbinding ontstaat een speelveld dat ruimte biedt voor gezamenlijk experimenteren, ontwikkelen en verbeteren.

2. Wetenschap en feiten als basis

Als belangrijk vertrekpunt voor de veranderingen gebruiken we de nieuwste inzichten uit de wetenschap. Dit blijkt een belangrijke en inspirerende invloed te hebben op alle partners. Het boek *Schaarste* van de econoom Sendhil Mullainathan (Harvard) en de psycholoog Eldar Shafir (Princeton) is een belangrijke inspiratiebron geweest bij het hervormen van de schuldhulpverlening in Amsterdam (Mullainathan & Shafir, 2013). Werken aan de hand van de meest recente inzichten uit de wetenschap maakt je baanbrekend in je eigen vakgebied en helpt je om te reflecteren op je eigen handelen en functioneren. Er ontstaat een meer evidence-based manier van werken, en daarmee een steeds efficiëntere en

effectievere hulpverlening. Het inspireert medewerkers en biedt hun mogelijkheden te leren. In het programma werken we samen met de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Utrecht om in de dagelijkse praktijk met uitvoerders en ervaringsdeskundigen nieuwe methoden te ontwikkelen of de effecten van methoden te onderzoeken.

Naast het benutten van inzichten uit de wetenschap hebben wij bij de start van het Programma Schuldhulpverlening geïnvesteerd in een zeer uitgebreide data-analyse van schulden en schuldhulpverlening in Amsterdam. Deze analyse, het zogeheten 'Factpack', wordt sindsdien jaarlijks gemaakt en is gebaseerd op onderzoeksrapporten, analyses van klantbestanden en managementinformatie.

Door het 'Factpack' en het gebruik van landelijke en lokale onderzoeken ontstaat er een eenduidig feitelijk beeld van de situatie in Amsterdam. Dankzij het 'Factpack' konden bestuurders en partners hun doelstellingen snel na de start van de bestuursperiode helder formuleren en kon er gericht en bovendien meetbaar aan verbetering worden gewerkt.

Het jaarlijks geactualiseerde 'Factpack' wordt steeds met partners uit het werkveld geanalyseerd en besproken. Hierdoor ontstaat draagvlak om te verbeteren en wordt het onderlinge gesprek transparant. Er ontstaat een gemeenschappelijke duiding en daarmee één taal. Het 'Factpack' laat jaarlijks zien wat er beter gaat en helpt tegelijkertijd om de vinger steeds preciezer te leggen op de plekken waar verdere verbeteringen nodig en mogelijk zijn.

DE INVLOED VAN STRESS DOOR ARMOEDE EN SCHULDEN OP GEDRAG

De laatste jaren is er steeds meer wetenschappelijke literatuur beschikbaar gekomen die aantoonde dat geldstress veroorzaakt door armoede en schulden van grote invloed is op het gedrag van mensen. Het toont aan dat chronische geldstress eraan bijdraagt dat mensen:

- Meer bij de dag gaan leven (en als gevolg daarvan minder goed de consequenties van hun handelen overzien)
- Minder goed in staat zijn om de aanpak van hun problemen te organiseren: door chronische stress vergeet je meer zaken, geef je sneller op als een poging niet in één keer lukt, etc.

FIGUUR 1. PROGRAMMA SCHULDHULPVERLENING AMSTERDAM - DE AMBITIE

Preventie	Vroegsignalering	Effectiviteit door maatwerk	Samenwerking met hulpverleners	Samenwerking met schuldeisers
Amsterdammers maken geen problematische schulden	Amsterdammers met schulden komen eerder in beeld en worden eerder geholpen	Amsterdammers met problema- tische schulden wordt zo snel mogelijk weer per- spectief geboden en direct betrok- kenen worden niet gedupeerd	Collega hulpverle- ners worden in hun werk niet belem- merd door proble- matische schulden van hun cliënt	Schuldeisers zijn onderdeel van de oplossing

- Kwalitatief slechtere beslissingen gaan nemen: ge-
middeld neemt het beschikbare IQ met ruim tien
punten af wanneer mensen leven onder chronische
stress
- Verlangens en andere emoties minder goed kunnen
reguleren (waardoor ze soms handelen op een wijze
die hen niet direct dichterbij een oplossing brengt).

Deze inzichten vragen om een herijking van concep-
ten als eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaam-
heid. Actieve ondersteuning – bijvoorbeeld een sms-
berichtje sturen om iemand te helpen herinneren aan
een afspraak, documenten verzamelen, formuleren of
keuzen vereenvoudigen – is in het licht van deze nieu-
we inzichten geen betutteling maar ondersteuning die
mensen juist in staat stelt om hun eigen verantwoor-
delijkheid te nemen. (Platform31 e.a., 2017).

3. Focus en ordening als motor voor beweging

Op basis van de analyse van data en onderzoek is door de
gemeente en haar partners samen een helder punt aan de
horizon gecreëerd. Daarmee is een wenkend perspectief
gecreëerd dat inspireert en uitdaagt en de gezamenlijke
aandacht richt op het te behalen resultaat. Het wenkend
perspectief is uitgewerkt in vijf ambities die samen een
raamwerk voor de transitie vormen. Deze ambities zijn

herkenbaar en bekend voor alle partijen in het netwerk,
en helpen hen om hun eigen dagelijkse handelen te dui-
den en te sturen.

Alle interventies in de transitie – zoals het bepalen van
doelstellingen, monitoring, communicatie, social labs,
experimenten en projecten – zijn geordend op grond van
deze vijf ambities. Deze ordening helpt de complexiteit
van de problematiek en de verbeteropgave te verhelderen
voor het hele veld van de schuldhulpverlening, waarvan
alleen al de kern uit zo'n tweehonderd mensen bestaat.
De ontwikkeling die wij op gang willen brengen, wordt
zo herkenbaar voor de betrokken partijen en stelt hen in
staat om een eigen (grote of kleine) bijdrage te leveren. Er
ontstaat op deze manier een duidelijke samenhang tus-
sen interventies, ook al vinden ze verspreid over de stad
in minimaal zeven organisaties plaats; het wordt duide-
lijk hoe resultaten stedelijk optellen tot een werkelijk ver-
schil. Ook helpt de ordening te kiezen uit de vele ideeën
voor experimenten en projecten, en ook te bepalen wat
we voortaan niet meer zullen doen. De ordening op grond
van de vijf geformuleerde ambities helpt om de verkoke-
ring tussen verschillende disciplines te doorbreken. Er
ontstaan uiterst gerichte passie, energie en stuwkracht,
die mensen gezamenlijk in hun greep krijgen. Doordat
er structuur wordt aangebracht in de aanpak ontstaat er
duidelijkheid omtrent doel en richting en worden passie
en energie gekanaliseerd, zodat er concreet resultaat kan

worden geboekt. Dat motiveert mensen vervolgens weer om vol te houden en te blijven zoeken naar oplossingen voor de taaie problemen waaraan we werken.

4. Het hele systeem aan zet, benutten van potentieel

Waar de gemeente enerzijds sterke regie voert, zet zij vanuit die rol ook in op co-creatie, op het maximaal betrekken en faciliteren van alle relevante partners in het Amsterdamse schuldhulpveld. De inspanning van de gemeente om onderling vertrouwen op te bouwen is daarbij cruciaal, merkte een deelnemer vanuit een van de schuldhulporganisaties op. Vanaf de start is geïnvesteerd in een klimaat waarin iedere partij vanuit de eigen rol – opdrachtgever, opdrachtnemer/uitvoerder, regisseur van de verandering, collega hulpverlener, schuldeiser, ervaringsdeskundige, vrijwilliger of wetenschapper – samenwerkt met de ander. Het betekent dat ketenpartners worden aangesproken op hun kennis en kunde, en dat we ook actief zoeken naar ander geluid.

Met verschillende interventies wordt het hele systeem aangesproken om mee te werken: het programma wordt aangestuurd door een overkoepelend programmateam met vertegenwoordigers van de gemeente Amsterdam alsook van de stadsdelen én maatschappelijke dienstverleners; er wordt gewerkt in projectteams waarin steeds verschillende combinaties van stadsdelen en maatschappelijke dienstverleners samenwerken; gemeente en partners werken in social labs samen de opdracht en doelstellingen uit; ook worden in social labs thema's met alle relevante spelers uitgediept; er vinden tussentijdse evaluaties plaats van de voortgang met alle partners in de transitie; er vindt een doorlopende communicatie-inspanning plaats om het netwerk te verbinden en kennis uit te wisselen; er wordt nauw samengewerkt met schuldeisers; er worden ervaringsdeskundigen en vrijwilligers ingezet als adviseur en ontwikkelaar; 'dwarsdenkers' worden uitgenodigd om andere manieren van kijken in te brengen; wetenschappers worden uitgenodigd om te inspireren en om het effect van nieuwe werkwijzen die we implementeren te onderzoeken.

Het hele systeem wordt op deze manier consequent betrokken, gehoord, ingezet en ruimte gegeven om verantwoordelijkheid en eigenaarschap te nemen. Openheid en helderheid in alle vormen van communicatie en interactie

zijn daarin cruciaal. Er ontstaat een gemeenschappelijke taal en een sterke onderlinge verbondenheid. Er wordt een enorme bron van energie en motivatie aangeboord. Wanneer mensen zich écht gehoord en gezien voelen, in alle complexiteit, zijn zij ook bereid te bewegen, merken wij. Zo ontstaan draagvlak én daadkracht waarmee we resultaten boeken. Het hele intermenselijke systeem komt in beweging. Eén deelnemer: 'De labdagen zijn positief en constructief. Ze werken verbindend en geven energie.'

5. Ruimte voor experiment

Uit alle analyses blijkt dat de schuldhulpverlening alleen kan worden verbeterd als we ineffectieve manieren van werken en beklemmende wet- en regelgeving doorbreken. Zonder weg te gooien wat er wél goed loopt, of wat met relatief kleine interventies verbeterd kan worden. Het betekent dat je ruimte moet maken voor experiment, en dat je daarnaast ook de kleine gestage verbeterstappen inzichtelijk moet maken. Bovenal moeten we mensen aanmoedigen om 'buiten de lijntjes te kleuren'. Om dit te faciliteren hebben we veelvuldig gebruik gemaakt van de al genoemde 'social labs': bijeenkomsten rondom verschillende thema's waarin schuldhulpverleners, beleidsmakers, ervaringsdeskundigen, wetenschappers, collega's en dwarsdenkers elkaar inspireren en worden uitgenodigd ideeën te ontwikkelen.

Cruciaal waren de social lab's aan het begin van het programma. In die bijeenkomsten hebben deelnemers van allerlei pluimage op basis van het Factpack en hun eigen ervaring allerlei ideeën voor verbeteringen ontwikkeld. Hieruit hebben bestuurders van de gemeente en van de maatschappelijke dienstverleners een keuze gemaakt voor een flink aantal te starten experimenten en projecten. De kracht van 'bottom-up' werken – gebruik maken van de kennis en kunde van mensen uit de dagelijkse praktijk: professionals én ervaringsdeskundigen – én de kracht van 'top-down' werken – bestuurlijke verantwoordelijkheid nemen voor het faciliteren van resultaat – zijn zo ten gunste van de innovatie met elkaar verbonden. Regelmatig wordt beoordeeld of experimenten kunnen worden afgerond en of nieuwe experimenten kunnen worden gestart. De experimenten en projecten zijn verdeeld over de vijf ambities van het programma en dragen direct bij aan de meetbare doelstellingen. De experimenten zijn steeds klein opgezet: testen in een klein gebied,

bijvoorbeeld twee wijken, of bij een kleine groep. Het idee daarachter is om iets nieuws eerst klein te ontwikkelen en te testen, en dan bij succes over de hele stad uit te rollen. Gemengde teams van verschillende stadsdelen en verschillende maatschappelijke dienstverleners werken samen in de experimenten. Deze teams bestaan zo veel mogelijk uit mensen die dagelijks met schuldhulpverlening bezig zijn. Dit leidt tot meer kennisuitwisseling en samenwerking tussen de partijen. Waar nodig worden specialisten van buitenaf erbij gehaald. De experimenten worden uitgevoerd aan de hand van een vast sjabloon van hypothese, nulmeting en indicatoren. Eén van de deelnemers zei hierover het volgende: ‘Er is ruimte gekomen om “out of the box” te denken en te werken, en daarmee zijn vele mogelijkheden gecreëerd en vele inzichten opgedaan. Direct gevolg hiervan is dat het plezier in het werk is toegenomen. Daarnaast ook trots omdat duidelijk is, dat schuldhulpverlening een complex vak is met vele kanten, maar wel een vak, waar bepaalde competenties voor vereist zijn.’

Een interventie die ertoe heeft bijgedragen dat er daadwerkelijk wordt geëxperimenteerd, is dat de maatschappelijke dienstverleners jaarlijks een klein ‘handbudget’ voor experimenten krijgen. Op dit budget kunnen uren van uitvoerende medewerkers die meedoen in de experimenten worden geboekt, evenals kosten voor experimenten geïnitieerd door de maatschappelijke dienstverleners.

Op één na hebben alle experimenten en projecten aan de start van het programma – zo’n 25 – geleid tot resultaat. Je kunt je afvragen of er met zoveel geslaagde experimenten wel echt ruimte is geweest om te leren én om fouten te maken. Een teken van echte innovatie is immers ook dat er dingen mislukken. Toch denken we dat er echt is vernieuwd. In elk experiment zijn proefondervindelijk veel tussentijdse aanpassingen ontwikkeld om iets werkend te krijgen; er is heel wat gevallen en opgestaan. Sommige experimenten hebben meer en breder resultaat opgeleverd dan andere, maar bijna allemaal hebben ze geleid, of leiden ze nog, tot verbeteringen in de schuldhulpverlening. Een flink aantal experimenten en projecten is, zoals eerder gezegd, al in de hele stad geïmplementeerd. Bij een aantal zijn we daar nog mee bezig.

**‘DWARSDENKERS’
WORDEN UITGENODIGD
OM ANDERE MANIEREN
VAN KIJKEN IN TE
BRENGEN**

Door de ruimte voor experimenteren heeft de innovatiekracht van het werkveld een enorme impuls gekregen. Deelnemende organisaties hebben buiten de experimenten en projecten die officieel bij het programma horen nog tal van andere experimenten en projecten gestart, allemaal gericht op de vijf doelstellingen van het programma. Het programma bevordert dat de kennis en resultaten uit deze innovaties worden verspreid onder de deelnemende partijen, en in de hele stad worden uitgevoerd en deel gaan uitmaken van de vaste manier van werken.

6. Consequent monitoren: tellen en vertellen

Zoals al is gebleken, besteden we in het Programma Schuldhulpverlening veel aandacht aan het inzichtelijk maken van de voortgang op de doelstellingen: de ‘monitoring’ ofwel voortgangsbewaking. We richten ons daarmee op permanent leren en verbeteren. Meten van voortgang en prestaties is nadrukkelijk geen doel op zich. Wat en hoe er wordt gemeten, wordt voortdurend in goed overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vastgesteld. Eindtermen worden op basis van feiten bepaald. Wat wordt gemeten, moet voor beide partners zinvol zijn en moet leiden tot het inzichtelijk maken van de verbeteringen en prestaties.

Intensief monitoren loont. Het helpt ieders aandacht gericht te houden op het doel, indien nodig bij te sturen, en successen te vieren. Monitoren werkt als stuwende kracht en motiveert partijen om te presteren. Het intensieve gebruik en de gezamenlijke duiding van de voortgang blijken te leiden tot transparantie en onderling vertrouwen. Wanneer de betrokken partijen elkaar deelgenoot maken van de resultaten die zij, ieder voor zich, boeken – met andere woorden, wanneer zij onderling kennis uitwisselen – kunnen zij leren van elkaars ‘best practices’. Daarmee wordt de basis gelegd voor een klimaat van kennis delen, samenwerken, verbeteren en innoveren. Eén van de deelnemers: ‘Het strakke meten en monitoren maakt de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer heel transparant en zakelijk én leidt tot een goede dialoog. De dialoog betekent dat we ondanks onze zakelijke relatie samen ontwikkelen en samen leren. Dat is heel bijzonder.’

Het breed communiceren van de voortgang en het delen van de verkregen inzichten met het netwerk zijn hierbij van groot belang. Tellen en vertellen horen onlosmakelijk bij elkaar. Bij vertellen hoort het delen van inzichten, werkwijzen, hobbels, dilemma's, resultaten en successen. Door de opwaartse spiraal die we zichtbaar kunnen maken, neemt de motivatie van medewerkers in de schuldhulpverlening toe. Een deelnemster van het eerste uur, bedenker van een belangrijk experiment én een criticaster ten aanzien van het zoveelste verandertraject, vertelde ons onlangs: 'Ik zie dat er deze keer echt iets verandert, het is tastbaar én voelbaar.' Concreet voelde zij dat haar bijdrage en professionaliteit werden gewaardeerd. Ook monitoren gaat dus nadrukkelijk over hoofd én hart. De kunst is het hart niet te vergeten bij het monitoren.

7. Tijd en volharding

Te vaak worden ingezette veranderingen onder het mom van daadkracht of beter weten, door gebrek aan geduld en het verlangen naar te snel resultaat snel weer losgelaten of vervangen door een nieuwe koers. Het gevolg: geen wezenlijk resultaat, frustratie, demotivatie, weerstand, wantrouwen, een uitgeput apparaat. Kortom, in plaats van verandering wordt er een neerwaartse spiraal ingezet, en de burger heeft het nakijken.

Bij een verandering in een complex netwerk zoals het schuldhulpveld is het van doorslaggevend belang om langere tijd heel gestaag en heel volhardend door te bouwen. Alleen dan kan de basis van onderling vertrouwen en focus steeds verder worden versterkt. Tijd en volharding zijn nodig om te bouwen aan duurzame relaties die de verbetering kunnen dragen. Natuurlijk met bijsturen waar nodig. Natuurlijk met oor voor en lerend van kritiek en advies. Natuurlijk met ruimte voor afscheid nemen waar onvermijdelijk en ruimte voor nieuwe partners waar kansrijk. Natuurlijk met oog voor nieuwe trends en ontwikkelingen.

TOT SLOT: EENVOUD IN COMPLEXITEIT

De wetenschappelijke inzichten over het effect van chronische stress door geldproblemen op het functioneren van mensen zou je ook kunnen toepassen op wat er gebeurt met mensen en organisaties bij het aanpakken van complexe vraagstukken. Als je wordt geconfronteerd met

grote onduidelijkheid, geen zicht hebt op een duidelijke koers voorwaarts en je verloren en bedreigd voelt, kom je ook niet snel in beweging om een bepaald resultaat te bereiken. Dat geldt niet alleen voor mensen die in de schulden belanden, maar ook voor klanten en medewerkers van organisaties die willen veranderen. De kern van de oplossing is om eenvoud te creëren in de ontstane complexiteit. Die eenvoud heeft verschillende verschijningsvormen: een helder punt op de horizon, duidelijke inhoudelijke lijnen waarlangs wordt gewerkt, transparantie over wat goed en slecht gaat, en gebruik van feiten en onderzoek. Daarbij is bovendien, en niet in het minst, ook aandacht voor de menselijke maat nodig: kennen en gekend worden, benutten van potentieel. Juist door steeds te duiden, door te waarderen en betrekken en door het (veranderde) pad te blijven schetsen, kunnen mensen in beweging blijven. Zowel hoofd- als hart- interventies zijn nodig om daartoe steeds weer de benodigde eenvoud in complexiteit te realiseren. Met gevoel voor de goede balans daarin en de vruchtbare wisselwerking ertussen.

Literatuur

- Gemeente Amsterdam (2016). *Jaarrapportage Programma Schuldhulpverlening 2016, Sterker door samenwerking II*. (www.amsterdam.nl/programmamashv)
- Kuipers, B.S. & E. Van der Wal (2017). Management: Met het hoofd en met het hart. *Holland Management Review*, 172, pp. 3-5.
- Morin, E. (2008). *On Complexity*. Hampton Press.
- Mullainathan, S. & E. Shafir (2013). *Schaarste – Hoe gebrek aan tijd en geld ons gedrag bepalen*. Maven Publishing.
- Platform31, Stedennetwerk G32 & Hogeschool Utrecht (2017). *Factsheet Armoede en Schulden*. (www.platform31.nl)

Over de auteur

Drs. L. Wladimiroff is arbeids- en organisatiepsycholoog. Zij is programmamanager bij de gemeente Amsterdam. Dit artikel is een bewerking van een hoofdstuk uit de Jaarrapportage 2016 van het Programma Schuldhulpverlening Amsterdam. Aan deze jaarrapportage werkten veel mensen uit het Programma Schuldhulpverlening mee, aan wie eer en dank. Voor meer informatie over het programma, het 'Factpack' en de volledige jaarrapportage 2016, zie: www.amsterdam.nl/programmamashv.

