

Ketenmanagement

De Münchhausenbeweging, samenwerken in de keten van werken, wonen, leren en zorg

Joost Vos

Inhoud

Inleiding: Tussen wal en schip	3	Ontmoetingsplaats	12
Probleemstelling	4	Belang van de mens met een vraag zien	13
De Münchhausenbeweging	5	Vertrouwensopbouw	13
Het Münchhausen initiatief	5	Geen nee zeggen	16
Het Münchhausenmanifest	6	Bijdragen	16
De weg naar ketenkwaliteit	6	Resultaten	17
De Code of Conduct	7	Een structureel vervolg	17
De hoofdpunten van de Code of Conduct	8	Resultaten	18
Het Symposium Münchhausenbeweging	9	Aanbevelingen	20
De sociëteit	10	Samenwerkingspartners	21
Aanpak: Lerende keten	10	Contactpersoon	23

Je gaat er niet over, maar toch ga je er over...

**De Münchhausenbeweging, samenwerken
in de keten van werken, wonen, leren en zorg**

Inleiding: Tussen wal en schip

In Rotterdam vallen teveel mensen tussen wal en schip. Er is een grote groep mensen die het op eigen kracht niet redt. Onder hen zijn bijvoorbeeld daklozen, verslaafden, jongeren die uitvallen in het beroepsonderwijs en mensen die kansloos zijn op de arbeidsmarkt. Zij hebben vaak een meervoudige problematiek.

Het werk voor deze mensen is moeilijk omdat er vaak sprake is van een zekere anonimiteit. Daardoor worden mensen die in de problemen zijn gekomen niet tijdig ontdekt. Velen van hen leiden aan een negatief zelfbeeld. Ze hebben te weinig successen gekend.

Hierdoor zijn ze beschadigd geraakt. Dat is zichtbaar aan deze mensen. En dat kan er weer toe leiden dat zij gemakkelijk in een neerwaartse spiraal raken.

“We zitten in een situatie waar we wakker van liggen. En als je wakker ligt, dan ga je denken en dan weet je dat je wat doen moet, want anders blijf je wakker liggen.”

Deze case gaat over de Münchhausenbeweging. Een initiatief van een groep Rotterdamse bestuurders die zich het lot van deze mensen aantrekken. Uit hun gesprekken ontstaat een indringend beeld van de situatie, dat de noodzaak om in actie te komen onderstreept. Er is sprake van urgentie, die niet alleen door deze bestuurders gevoeld zelf wordt, maar die ook nadrukkelijk voelbaar is in de omgeving van de bestuurders.

Probleemstelling

De betrokken bestuurders positioneren deze problematiek als een ketenvraagstuk. Ze benadrukken dat het aanbod aan zorg en ondersteuning versnipperd is en dat de betrokken organisaties onvoldoende samenwerken. Ieder van die organisaties heeft een eigen gerichtheid. De structuren van de organisaties zijn niet op elkaar aangesloten. Dit alles maakt dat er een enorm coördinatievraagstuk ligt in een situatie waarin de systemen en de processen voor samenwerking ontbreken.

Dergelijke samenwerking wordt nog verder bemoeilijkt door de veelvuldige tegenstrijdigheden in wet- en regelgeving en door verschillende financieringsstromen die gedrag uitlokken dat niet altijd gunstig is voor de samenwerking.

En juist daarom maken deze bestuurders een beweging naar elkaar toe, waarmee zij op zoek gaan naar verbinding en samenwerking. De gedachte daarbij is dat de betrokken organisaties meer voor hun cliënten betekenen, als zij weten te bevorderen dat de cliënten vanuit een integrale benadering geholpen worden. Het motto is dat ook dat de bestuurders geen nee tegen elkaar zeggen. Ze spreken elkaar aan op vragen van individuele cliënten en cliëntengroepen om zo antwoord te geven op de totale hulpvraag van hun cliënten. Die integrale hulpvraag, daar ga je niet over, maar toch ga je er over...

“Mijn cliënt is jouw cliënt, mijn probleem is jouw probleem.”

Deze case beschrijft de ontwikkelingen en de aanpak van de Münchhausenbeweging in de eerste twee jaren. In de paragraaf “De Münchhausenbeweging” worden de belangrijkste activiteiten uit deze periode chronologisch in beeld gebracht. De paragraaf “Lerende keten” beschrijft de kernbegrippen van de aanpak. Aansluitend is er aandacht voor het vervolg, voor de resultaten en voor aanbevelingen. Daarbij wordt zichtbaar dat dit artikel slechts een tussenstand weergeeft. De beweging is volop in opbouw. Het artikel toont de kernpunten uit de startfase van deze beweging. En daarmee toont het een veelbelovende opmaat voor een muziekstuk dat nog “unvolendet” is.

De Münchhausenbeweging

In september 2004 organiseert Woonbron in de Paulus-kerk een zomerdebat over het souterrain van de woningmarkt van Rotterdam. Onderwerp van het debat is de situatie dat er flink wordt ingezet op de aanpak van illegale kamerverhuur en malafide huisbazen. Maar tegelijkertijd is er een grote behoefte aan woonruimte voor dak- en thuislozen, ex-gedetineerden, verslaafden, nieuwkomers en illegalen. De discussie van die middag verbreedt zich en er ontstaat zicht op een grote doelgroep van mensen die ondersteuning behoeven met een heel scala aan arrangementen, opgebouwd uit wonen, werken, zorg en leren. Dit debat vormt de aanzet voor het Münchhauseninitiatief.

Het Münchhauseninitiatief

De initiatiefgroep bestaat uit:

- Martien Kromwijk, Bestuursvoorzitter Woonbron,
- Dominic Schrijer, Bestuurder deelgemeente Charlois,
- Piet Boekhoud, Bestuursvoorzitter Albeda College,
- Sjef Czyzewski, Bestuursvoorzitter BoumanGGZ,
- Aad van Nes, Directeur Roteb,
- Henry van Vlodrop, Bestuursvoorzitter Zadkine College.

Martien Kromwijk en Dominic Schrijer nemen het voortouw. Zij brengen een initiatiefgroep bij elkaar die voor het eerst vergadert in januari 2005. Ze nemen zich voor om met elkaar een initiatief te ontwikkelen, gericht op het oplossen van de probleemsituatie van de doelgroep. Daarbij benoemen zij zichzelf als een wegbereidende groep.

Het initiatief wordt vernoemd naar de Baron van Münchhausen die als voorbeeld wordt genoemd van iemand die op eigen kracht een probleemsituatie overwint. De initiatiefnemers besluiten om concreet te werken aan twee opgaven: het opstellen van een manifest en het concretiseren van de ketensamenwerking. Voor het eerste wordt Marjolein Vervaet, Adviseur Consonant Communicatiegroep, gevraagd om, in samenwerking met een meelesgroepje, te komen tot het opstellen van een manifest. Voor het tweede wordt Kees Ahaus, directeur van TNO Management Consultants, gevraagd

“Wij sluiten anderen niet uit, maar beogen hen juist mee te nemen”.

om met de initiatiefgroep, aangevuld met vertegenwoordigers uit hun organisaties, te komen tot een beschrijving van de ketensamenwerking.

“Wij delen de ambitie om onszelf aan de haren uit het moeras omhoog te trekken, zoals volgens de sage ook Baron van Münchhausen in de 18de eeuw deed. En het traject is de tocht die we daartoe met onze beroeps-genoten moeten ondernemen...”

Het Münchhausenmanifest

Het opstellen van het Münchhausenmanifest verloopt voorspoedig. In maart 2005 is de tekst af. In het manifest worden de doelgroep, de aanleiding en de intenties van de keten-samenwerking beschreven. De ambitie is om een gezamenlijk keten te organiseren rondom de vier componenten wonen, werken, leren en zorg. Deze vier componenten worden in de Münchhausenbeweging aangeduid als het klavertje vier.

Vanuit eigen energie en creativiteit wordt op zoek gegaan naar steunsystemen voor mensen die dit zelf niet kunnen realiseren. Doel is om te komen tot een lange termijn oplossing die het projectniveau overstijgt. Deze oplossing moet de afstemming tussen organisaties makkelijker maken en problemen van de bureaucratie wegnemen. Daarbij is een principiële keuze gemaakt voor het behoud van een ‘eigen anker’ in elke organisatie. Er wordt niét gekozen voor een centraal platform voor coördinatie en uitvoering van de gemeenschappelijke keten. In plaats daarvan zoeken de initiatiefnemers naar een organisatievorm waarbij elke organisatie eigen verantwoordelijkheden behoudt. De keuze is om over de grenzen van de eigen organisatie te werken vanuit de eigen organisatie. Het manifest bevat een aantal voorbeelden van gerealiseerde en voorgenomen samenwerkingsactiviteiten.

“Het organiseren van succes betekent: het respecteren van elkaars expertise en verder een lange adem, gedrevenheid, betrokkenheid en passie!”

De weg naar ketenkwaliteit

Onder leiding van Kees Ahaus worden drie bijeenkomsten gehouden om uit te zoeken hoe de route naar ketenkwaliteit kan worden ingezet. Er wordt een overzicht gemaakt van hoofd- en deelprocessen van de ketensamenwerking. Tijdens de derde bijeenkomst van deze zogenaamde procesgroep, in mei 2005, ontstaat onrust omdat de pers uitgebreid aandacht besteedt aan de voorgenomen opening van ‘foyer De Nachtegaal’ in deelgemeente Charlois. De opening van deze

opvangvoorziening is als voorbeeld genoemd in het Münchhausen-manifest. Maar het hele proces van verwerven van draagvlak voor deze voorziening in de buurt is op dat moment nog niet opgestart. Als gevolg hiervan komt de buurt in opstand.

In haar eindrapportage geeft de procesgroep een terughoudend advies over het te organiseren symposium. De deelnemers vragen zich af de beweging al ver genoeg is om naar partners buiten de huidige groep te communiceren, zeker wanneer dit nog voor de zomer zou moeten plaatsvinden. Zij bepleiten dat communicatie naar buiten uitnodigend zal moeten zijn en niet profilerend. Voorkomen moet worden dat deze communicatie averechtse effecten oproept. Ook moet nog veel binnen de eigen organisaties worden gecommuniceerd en zal moeten worden geïnvesteerd in het college van de stad.

Binnen de procesgroep ontstaat onrust, omdat een adviseur van één van de betrokken organisaties krachtig stelling neemt dat die organisatie niet betrokken zou moeten zijn bij informatiebijeenkomsten voor de buurt, vanwege risico's voor imagoschade. En daarmee ontstaat er zicht op een kernvraag: "Dekken we elkaar?"

De Code of Conduct

Naar aanleiding van deze eindrapportage vindt in augustus 2005 een evaluatiebijeenkomst plaats met de procesgroep en de initiatiefgroep. De groep vergadert onder leiding van een externe voorzitter en in aanwezigheid van de professoren Roel in 't Veld en Kees Ahaus. Het doel van de bijeenkomst is om de ambities en verwachtingen van initiatiefgroep en procesgroep bij elkaar brengen en om vervolgstappen bepalen.

Na afloop van deze bespreking neemt de procesgroep de opgave op zich om te zorgen voor de ontwikkeling van een 'Code of Conduct' die uitdrukking geeft aan 'wat ons bindt'. Daarnaast werkt zij aan de concretisering van de beschreven processen door aan de hand van een individuele casus te kijken naar hobbels in de samenwerkingsprocessen.

De Code of Conduct ontstaat in het najaar van 2005. De hoofdpunten van de Code of Conduct zijn weergegeven in het onderstaande kader.

Code of Conduct

‘Als je focust op het doel vallen de barrières, als je focust op de barrières dan valt het doel’

- Onze wijze van werken staat steeds in het belang van een mens met een vraag.
- We hebben inzicht in het klaverblad en snappen de wereld waar de andere ketenpartner in zit. We zien waar we van toegevoegde waarde kunnen zijn bij de vraagstukken van een ander;
- We werken oplossingsgericht desnoods buiten de gebaande paden en laten ons niet door beperkingen afremmen;
- Onze benadering is gericht op het aanjagen, evalueren en leren van het proces van ketenontwikkeling;
- We respecteren de andere specialismen binnen het klaverblad en spreken elkaar eventueel in een veilige context op ieders specialisme aan.

De hoofdpunten van de Code of Conduct

Als een aspect van oplossingsgerichtheid is de grondregel opgenomen dat de deelnemers geen nee tegen elkaar zeggen. In de bespreking van de initiatiefgroep wordt vooral stil gestaan bij de betekenis van deze zin. Hij wordt gezien als het kernpunt van de code. Het betekent niet dat je alles moet doen wat een ander vraagt, maar je laat elkaar niet in de kou staan. Je helpt elkaar verder. Respecteren van de ander betekent echter ook de beperkingen van een ander accepteren. Het credo accentueert dat mensen in de ketenorganisaties individueel worden aangesproken.

Daarnaast wordt in de code gesproken over de rol van “hartenjager”. Met deze titel worden mensen aangeduid die werken op het grensvlak van de organisaties. Zij worden genoemd als belangrijke dragers van het werk van de beweging. Over de betekenis van het begrip hartenjager wordt uitvoerig gesproken in de initiatiefgroep. De discussie gaat over de vraag of het een functie is, of dat het een manier is waarop een functie wordt uitgevoerd. Uit de discussie ontstaat het beeld dat het een positie en een houding is: mensen die initiatiefrijk zijn worden in een positie gebracht waarin ze ruimte krijgen.

“De basishouding is om geen ‘nee’ tegen elkaar te zeggen, de vraag van de mens moet worden beantwoord.”

Het Symposium Münchhausenbeweging

In het laatste trimester van 2005 richt de initiatiefgroep zich op de verbreding van de beweging. Er worden plannen gemaakt voor het organiseren van een symposium. De organisatie hiervan verloopt pragmatisch. Er wordt met name overlegd over de sprekers en over het benaderen van genodigden. Spelregel is dat mensen persoonlijk worden benaderd door de aanbrengrer.

Het symposium wordt op 2 februari 2006 gehouden in het Huls-kampgebouw in Rotterdam. Tijdens het symposium zijn er achtenzeventig deelnemers uit vijfenvestig organisaties aanwezig. Onder het gehoor bevinden zich raadsleden uit CDA, PvdA en Leefbaar Rotterdam.

Het symposium opent met de film “It takes a village to raise a child”. In deze film figureert “Loes” als een voorbeeld van iemand uit de doelgroep van de Münchhausenbeweging. Het verhaal gaat over de manier waarop de problemen van haar herstel en re-integratie zijn opgelost, door schakel voor schakel verbinding te leggen met de betrokken instanties. Daarnaast bevat de film een serie interviewfragmenten met de initiatiefnemers. Hierin beschrijven zij de problematiek, de urgentie en de aanpak van de Münchhausenbeweging. Hier wordt het commitment zichtbaar van de initiatiefnemers naar de doelstellingen van de Münchhausenbeweging. Na het vertonen van de film zijn er verhalen van enkelen van de initiatiefnemers en van professor Roel in 't Veld en wethouder Leonard Geluk. Als laatste spreker introduceert Martien Kromwijk de Code of Conduct. Die vat hij samen in twee regels waarmee hij verwijst naar de doelgroep en naar de grondregel dat partijen geen nee zeggen tegen elkaar. Hij nodigt de aanwezigen uit om de code te ondertekenen en om deel te gaan nemen aan de sociëteitsbijeenkomsten.

“Het gaat in de Code of Conduct om die mensen in Rotterdam die het op enig moment zelfstandig niet redden en om het principe dat we nooit ‘nee’ tegen elkaar zeggen.”

Het symposium sluit af met een marktplaats. Hierbij wordt “speed daten” als werkvorm gekozen: iedere deelnemer wordt uitgenodigd om een casus in te brengen van een probleemsituatie die hij of zij niet alleen vanuit de eigen organisatie kan oplossen. Bij ieder van de cases

wordt aan de overige deelnemers gevraagd wie er wil bijdragen aan de oplossing. Op deze dag worden er vier van zulke cases ingebracht. En zo ontstaan er vier groepen die het op zich nemen om een concreet probleem voor de doelgroep op te lossen.

De sociëteit

Parallel aan de organisatie van het symposium ontstaat in de initiatiefgroep het idee van een sociëteit. Met ingang van maart 2006 vormt deze sociëteit de ontmoetingsplaats voor de Münchhausenbeweging. Hij wordt twee maandelijks georganiseerd. Iedere sociëteitsbijeenkomst heeft drie agendapunten: lezingen, “speed daten” en een estafette van de successen. Het “speed daten” gaat steeds vergezeld met een bord nasi. Nadat de casussen zijn ingebracht en betrokkenen zich hebben aangemeld, is er een lopend buffet waarbij er per casus een tafel gevormd wordt.

“De sociëteit heeft drie functies: de plaats voor het leerproces, de plaats waar je zaken kunt doen en de plaats waar verhalen verteld worden.”

In 2006 vinden er vijf sociëteitsbijeenkomsten plaats. Daarbij zijn er gemiddeld vijftig deelnemers. Er is steeds één inleiding van een spreker die iets betekent voor de doelgroep, zoals Frans Dijkmans die vertelt over leerwerktrajecten in de haven, ds. Hans Visser die vertelt over de opvang van drugsverslaafden en wethouder Jantiene Kriens die vertelt over het collegeprogramma. Per keer worden er zo’n twee tot vier casussen ingebracht en er zijn drie tot zes verhalen van resultaten van ketensamenwerking in de praktijk.

Aanpak: Lerende keten

De aanpak van de Münchhausenbeweging kan getypeerd worden als die van een lerende keten. Dit hoofdstuk beschrijft de kernbegrippen uit deze aanpak. Deze begrippen zijn ontleend aan de woorden van de initiatiefnemers, zowel tijdens interviews als tijdens vergaderingen van de initiatiefgroep. De kernbegrippen van de lerende keten zijn samengevat in tabel 1.

Tabel 1.

*Kernbegrippen**van de lerende keten*

- Kleinschaligheid
 - Leerproces
 - Maatwerk leveren
 - Haalbare oplossingen
- Ontmoetingsplaats
 - Insluiten van de buitenwereld
 - Persoonlijke relaties inzetten en opbouwen
- Belang van de mens met een vraag zien
 - Integraal denken
 - Klantoriëntatie
 - Eisen stellen aan de doelgroep
- Vertrouwensopbouw
 - Gelijkgestemdheid
 - Commitment
 - Respect
 - Loyaliteit
- Zaken doen
 - Denken vanuit kansen
 - Oplossingsgerichtheid
 - Buiten kaders denken
 - Respecteren van elkaars specialisme
- Geen nee zeggen
 - Bevoegdheid
- Bijdragen
 - Persoonlijke verantwoordelijkheid naar de mensen met een hulpvraag
 - Verantwoordelijkheid voelen naar elkaar toe
 - Aanspreken
 - Talent vinden om successen van projecten te maken
 - Tonen van daadkracht
 - Bijdragen in de kosten
 - Bijdragen in personele capaciteit
- Resultaten creëren
 - Quick wins
 - Successen vieren
 - Terughoudend omgaan met resultaatgericht sturen

Het vertrekpunt van de lerende keten is kleinschaligheid. Vooral nog wordt er niet gekozen om grote projecten in gang te zetten, maar doen de deelnemers veel kleine projecten. Het voordeel van zo'n kleinschalige aanpak is dat er ruimte ontstaat voor bijsturing, zodat er steeds kan worden ingespeeld op actuele ontwikkelingen en veranderende behoeften. Daarmee wordt een beweging op gang gebracht. Piet Boekhoud typeert deze aanpak als het Mozesmodel.

“Ik geloof niet direct in projecten waar zes of zeven partners aan mee doen. Met het maatschappelijk werk deden we een project voor 100 leerlingen. We kwamen uit een situatie met massale drop-out. Na afloop haalde 60% zijn diploma. Dat zijn successen, maar alles op een schaal van 50-100 leerlingen.”

Met deze aanpak ontstaat er ruimte voor een leerproces. Er kan geleerd worden van ervaringen uit de eigen praktijk en van voorbeelden van anderen. Door deze aanpak creëren de bestuurders ook tijd om hun ‘naïef optimisme’ te confronteren met de theorie en praktijk van ketensamenwerking.

Een ander voordeel is dat deze aanpak een manier vormt om maatwerk te leveren. Cliënten worden niet op één hoop gegooid maar er ontstaan specifieke oplossingen voor specifieke probleemsituaties. Een laatste argument voor deze aanpak is de verwachting dat dit de meest haalbare weg is. Het is geen poging om totaalregie te voeren en alles schakeltje voor schakeltje te regelen, maar het is een aanpak waarbij steeds met één of twee partners oplossingen worden geboden voor een kleine doelgroep.

Ontmoetingsplaats

De vergaderingen van de initiatiefgroep en de sociëteit vormen ontmoetingsplaatsen voor de Münchhausenbeweging. Zij vormen het platform voor de dialoog. Hier ontmoeten de bestuurders en de hartenjagers, elkaar in een informele setting en daarvoor kiezen ze plaatsen die uitstralen wat de beweging wil betekenen. Zo vergadert de sociëteit in één van de schoolrestaurants van de horecaopleiding van het Zadkine College.

“Ontmoeten is geweldig belangrijk.”

Bij deze ontmoetingen gaat het om het insluiten van de buitenwereld. De sociëteit staat open voor een ieder die de Code of Conduct onderschrijft. Die openheid is belangrijk want pas wanneer er een groot

aantal betrokken partijen meedoet, ontstaat een beweging die van zo'n omvang is, dat hij effect heeft op de problematiek. De sociëteit wordt op die manier een plaats waar persoonlijke relaties kunnen worden opgebouwd en onderhouden. En het is een plaats waar bevlogen figuren gekoesterd worden. Daarnaast is de sociëteit de marktplaats waar zaken gedaan worden en verhalen verteld worden.

Belang van de mens met een vraag zien

Het vertrekpunt voor de samenwerking in de Münchhausenbeweging is de gezamenlijke oriëntatie op de belangen van de mens met een vraag. Van bestuurders en hartenjagers, wordt het vermogen gevraagd om te denken vanuit de totale probleemsituatie. Zij moeten zich afvragen bij wie zij kunnen volstaan met het aanbod vanuit de eigen expertise en bij wie zij pas effect halen als zij breder denken.

Dit vraagt om het redeneren vanuit de behoefte van de betrokkenen. Iedere situatie en ieder persoon wordt op individueel niveau bekeken en oplossingen worden per individu gezocht. Zo ontstaat een basishouding van integraal en klantgericht denken. Tegelijkertijd is er een sterk bewustzijn dat deze houding geen vrijblijvendheid mag creëren. Aan de doelgroep worden wel eisen gesteld. Het gaat er om dat iedere betrokkene teruggeleid wordt naar het maximale eigen niveau van zelfredzaamheid.

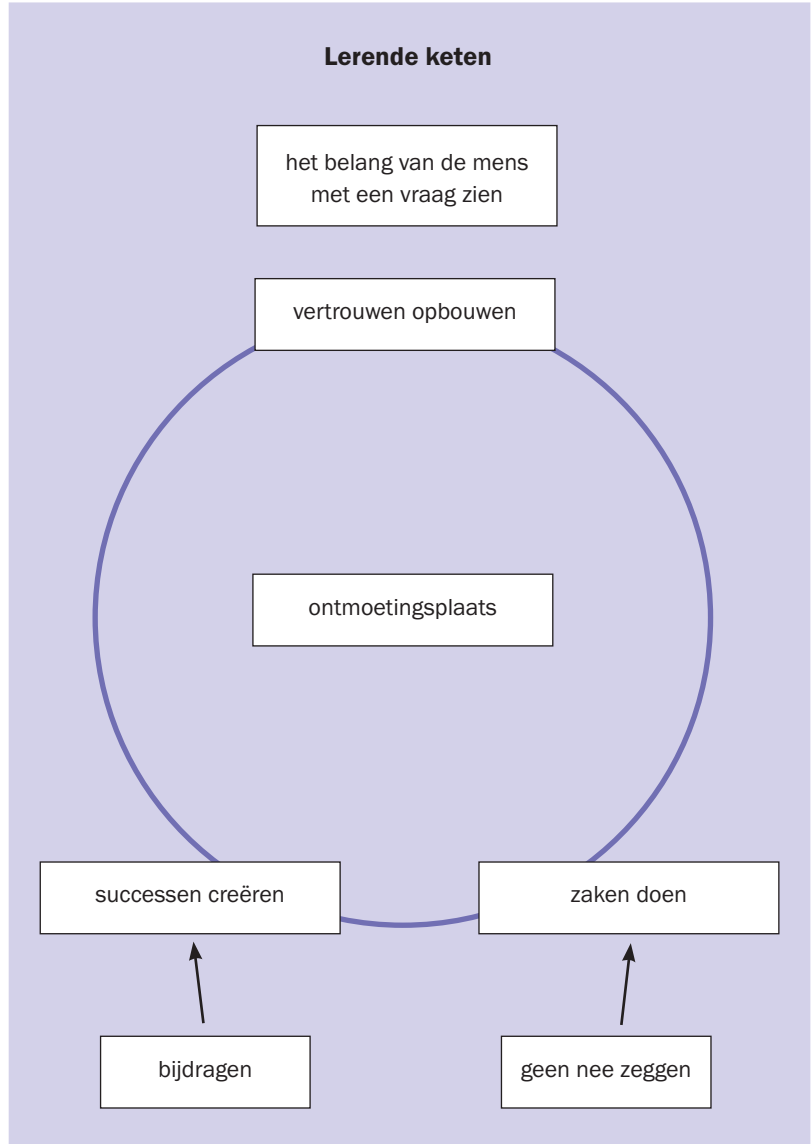
*“Er zijn teveel mensen kansloos.
Zij moeten hun kans natuurlijk wel
grijpen als ze hem krijgen, maar ze
moeten hem wel krijgen.”*

Vertrouwensopbouw

Om zo'n beweging in gang te zetten is vertrouwensopbouw nodig. Deze vertrouwensopbouw wordt hier geschetst als de groeispiraal van het ketenvertrouwen (zie figuur 1 op blz. 14). Opvallend is dat deze vertrouwensopbouw nauwelijks expliciet wordt besproken door de initiatiefnemers. Wel is er veel aandacht voor het scheppen en testen van gelijkgestemdheid, commitment, respect en loyaliteit.

Zo komt het thema van de gelijkgestemdheid veelvuldig naar voren. De Münchhausenbeweging wordt aangeduid als vriendenclub, als een initiatief van mensen die elkaar aanvoelen en die geestverwanten van elkaar zijn.

Figuur 1.
De groeispiraal van
ketenvertrouwen



Ook commitment is belangrijk. Het is de uitdaging voor de Münchhausenbeweging om werkelijk commitment te tonen. En dat betekent dat er gekozen wordt voor een aanpak waarbij er snel tot actie overgegaan wordt. Zo wordt zichtbaar welke organisaties daadwerkelijk een bijdrage willen en kunnen leveren.

Een derde aspect van vertrouwen is wederzijds respect. Het gaat om respect voor elkaar, maar ook om respect voor elkaars posities. Ieder van de gesprekspartners werkt vanuit een eigen context die een eigen dynamiek en eigen randvoorwaarden creëert. De partners benadrukken dat hier oog voor moet zijn.

Het kernpunt van het vertrouwen wordt echter gevormd door de loyaliteit tussen de partners. Het eerder aangehaalde voorbeeld van de Nachtegaal in deelgemeente Charlois, dat de basis legde voor het schrijven van de Code of Conduct, toont het belang hiervan. Over het voorbeeld zelf wordt al snel niet meer gesproken, maar de uitspraak dat partijen op elkaar moeten kunnen rekenen, hoort tot de kern van het gedachtegoed van de Münchhausenbeweging.

Zaken doen

Op de marktplaats gaat het om het zaken doen. Uit de gesprekken met de initiatiefnemers wordt duidelijk dat daarbij vier houdingsaspecten belangrijk zijn. Het gaat om denken vanuit kansen, oplossingsgerichtheid, buiten de kaders denken en respecteren van elkaars specialisme.

In alle gesprekken over de Münchhausenbeweging ligt er nadruk op positief denken. Niet alleen wordt over de leden van de doelgroep gesproken als mensen met kansen. Ook de ontmoeting tussen de hartenjagers wordt gezien als een situatie die kansen biedt. En die kansen moeten benut worden, want als iemand iets wil, dan moet er ook wat gebeuren. Dat vraagt om het zoeken naar nieuwe wegen. Want overal waar bestaande structuren de samenwerking belemmeren, ligt de

“Zo zijn sommige organisaties sterk aan regels gebonden en werken andere organisaties sterk tegen de politiek aan. Dit moeten we herkennen en respecteren.”

“Gaan we voor elkaar? Ook als je laten we zeggen door dit concept in moeilijkheden komt, met subsidieverleners of wat dan ook. Blijf je dan achter elkaar staan? (...) Ik interpreteer het zo dat we ... Ik heb getekend dat ik ze niet laat vallen. Dat ze op mij kunnen rekenen. Daar gaat het voor mij om. Voor de rest het zijn allemaal woorden, maar het gaat er gewoon om van, je kan op me rekenen. (Onvoorwaardelijk?)... Ja...ja...ja...”

“De puzzel van de keten is de vraag hoe we het denken buiten kaders levend houden. Hoe stimuleren we regeloverschrijdend, beleidskaders doorbrekend en grensoverschrijdend gedrag?”

opgave van de keten in het doorbreken van de bureaucratie. Wanneer de samenwerkende partijen daarbij in staat zijn elkaars specialisme te respecteren, is dat niet alleen respectvol, het levert ook tijdwinst. En dan ontstaat een situatie waarin partners veel eerder doorverwijzen naar elkaar en daarmee ruimte vrij maken om zich weer te concentreren op hun eigen kerntaak.

Geen nee zeggen

Het belangrijkste houdingsaspect is echter dat partners tegen elkaar geen nee zeggen. In de Code of Conduct is dit één van de meest centrale regels. Iedereen die bij collega's uit de Münchenhausenbeweging aanklopt, kan er op rekenen dat de ander met hem mee denkt en hem helpt om een oplossing te vinden voor de aangedragen problemen.

“Zijn probleem is dus ook het mijne. Als ik een probleem op tafel leg, dan gaan we er geen spannend debat over voeren of dat wel of niet zo is, dan accepteert Martien dat ook dat we daar wat mee moeten. Het gaat om die lijn. Jouw probleem is ook het mijne en wat kan ik er aan bijdragen om dat ook op te lossen.”

Dit vraagt niet alleen iets van de basishouding van de hartenjagers. Het vraagt tevens van de bestuurders van de betrokken organisaties dat zij hun mensen voldoende bevoegdheden geven. Daarmee ontstaat handelingsruimte, zodat zij ook zaken voor elkaar te kunnen krijgen.

Bijdragen

Het zaken doen valt of staat bij het nakomen van de afspraken. Hier worden mensen aangesproken op hun Rotterdamse mentaliteit: “geen woorden maar daden”. Het gaat om verantwoordelijkheid nemen en elkaar daar op aanspreken. Als wij contact hebben met een cliënt, dan is die persoon ook onze verantwoordelijkheid.

De daadkracht die gevraagd wordt is niet alleen een zaak van het leveren van een bijdrage aan projecten die gezamenlijk worden opgepakt. Het gaat om een structurele inzet vanuit de organisaties, waarbij een bijdrage geleverd wordt in de kosten van het werk voor deze doelgroep bovenal in het beschikbaar maken van talentvolle en daadkrachtige mensen die werken op het grensvlak tussen de organisaties.

“Jij wordt aangesproken en we lossen het met elkaar op.”

Resultaten

Uiteindelijk komt het er in de sociëteit op aan dat er successen geboekt worden en dat deze gevierd worden. Deze successen zijn belangrijk omdat er daarmee resultaten ontstaan voor de doelgroep. Snelle resultaten zijn daarnaast belangrijk omdat zij behulpzaam zijn in de verantwoording van de bestuurders over hun inzet. Zij hebben immers te maken met toezicht op hun handelen. Zij zijn echter vooral belangrijk voor de vertrouwensopbouw in de beweging zelf. Door successen te creëren én te vieren, ontstaat er een groeiende dynamiek en sluit de groeispiraal van het ketenvertrouwen zich. En daarmee ontstaat een basis voor verdergaande samenwerking.

“Er is een keten van successen in de sociëteit. Dit geeft energie en dat is belangrijk.”

Een structureel vervolg

De aanpak van de lerende keten wordt steeds in het licht geplaatst van een zoektocht naar structurele oplossingen. Uiteindelijk gaat het er om dat er wezenlijk iets verandert in de stad. Dit vraagt om een lange termijn oriëntatie. En het vraagt van de partners dat ze ook op de lange termijn op elkaar kunnen rekenen.

Dat alles begint bij het denken vanuit de capaciteitsvraag. Want het gaat niet om nieuwe systemen voor het verdelen van schaarse middelen, maar om te zorgen dat ieder bijdraagt om de capaciteit vrij te maken die daadwerkelijk benodigd is. Daarnaast is het nodig dat er structuren ontstaan die een routine creëren op het snijvlak tussen wonen, werk, zorg en leren. Er moeten logische werkprocessen tussen de ketenpartners gevormd worden. Want nu zijn er vaak om de organisaties heen hele netwerken van ketenpartners ontstaan, maar zonder dat er systemen zijn ingericht waardoor de samenwerking tussen deze partners op een natuurlijke wijze verloopt. Dit zou kunnen leiden tot herverkaveling van organisaties waarbij partners zich terugtrekken op hun kerntaak.

“De sociëteit alléén is te weinig om van projectmatig naar systematisch te komen. We zijn op zoek naar een structurele dialoog, die gaat over de vraag hoe je van incident naar systeem komt.”

Behalve over het inrichten van ketenprocessen, wordt in de initiatief-fase ook veelvuldig gesproken over uitwisseling van dossierinformatie. Er is behoefte aan een persoon volgsysteem waardoor ketenpartners gegevens kunnen uitwisselen over hun cliënten. En elkaar daarmee helpen om problemen eerder op het spoor te komen en gaten in de begeleiding van cliënten sneller te dichten.

“Er zouden nieuwe organisatievormen gevonden moeten worden waarbij organisaties anders ingericht moeten kunnen worden en grenzen zouden moeten kunnen veranderen. Partners zouden daartoe bereid moeten zijn. Zo kunnen organisaties groeien door minder te worden.”

Alle ideeën die gevormd zijn over structurele oplossingen, bevinden zich echter nog op de tekentafel. In de start van 2007 zijn er verschillende initiatieven genomen om de dialoog over structurele oplossingen opnieuw op te pakken op het niveau van de betrokken bestuurders, maar aan de vormgeving van de vervolgstappen wordt nog hard gewerkt.

Resultaten

Tijdens het schrijven van dit artikel is Münchhausen zo'n twee jaar in beweging. Er is het nodige gebeurd, maar voor een evaluatie van de resultaten is het nog vroeg. In de sociëteit zijn er in 2006 zestien cases ingebracht. Een systematisch onderzoek naar de resultaten van ieder van die cases loopt. De eerste beoordeling wijst in de richting dat royaal de helft van de cases met een positief resultaat is afgesloten. Hierbij zijn niet alleen individuele oplossingen voor individuele vragen geleverd, maar er wordt ook zichtbaar hoe de aanpak van individuele cases heeft geleid tot bijstelling van werkwijzen en beleid. Zo is gewerkt aan het oplossen van een schrijnende situatie van een rolstoelgebonden vrouw die huisvesting nodig had. Uit gesprek met betrokkenen blijkt dat het oplossen van deze casus heeft geleid tot een interne dialoog bij ketenpartners over de behandeling van dergelijke situaties. De casus heeft uiteindelijk geleid tot andere beoordelingstechnieken en tot instructies voor ander gedrag bij de beoordelaars.

Een ander voorbeeld van een casus die, indirect, een goed effect heeft gehad, is het initiatief om te komen tot openbaar vervoer voor werkloze jongeren die aan de slag kunnen in de haven. Hun probleem is

dat ze zo vroeg op pad moeten, dat het busvervoer in de stad nog niet op gang gekomen is. Partners uit de Münchhausenbeweging hebben het initiatief genomen voor het creëren van busvervoer. Daarbij woe- keren ze met schaarse middelen door bijvoorbeeld gebruik van het wagenpark van één van de partners, dat op dat vroege uur nog niet in gebruik is. Tijdens het ontwikkelen van dit initiatief is er op verschil- lende momenten contact geweest met de politiek en met de gemeente. Uiteindelijk is het hele initiatief overgenomen en gefinancierd door de gemeente. De initiatiefnemers zijn tevreden. Er is aandacht gekomen voor de probleemsituatie en er is uiteindelijk een oplossing ontstaan.

Andere voorbeelden van successen zijn dat de stichting Flexus (jeugd- hulpverlening) geholpen werd aan vakantiewerk voor een aantal van hun jongeren en dat er door samenwerking tussen het Albeda college en de gemeente structurele oplossingen gevonden zijn voor de inko- mensachteruitgang van jonge moeders die in de financiële problemen komen als ze weer gaan studeren.

Deze voorbeelden vormen een begin. Bemoedigend zijn daarnaast de geluiden van enkele van de bestuurders dat ze merken dat de bewe- ging een nieuw elan in de organisatie aanboort en dat mensen zich vaker aangesproken voelen om over de grenzen van hun eigen taak heen, aan de slag te gaan met vragen van Rotterdammers die problemen hebben. Zo ont- staan er in de sociëteit ook succesverhalen van pro- jecten die hun oorsprong buiten de sociëteit gevonden hebben. Een daarmee ontstaat een verbreding, wel- licht niet eenduidig aantoonbaar toewijsbaar is aan de Münchhausenbeweging, maar die in ieder geval helpt om de problemen van de doelgroep op te lossen.

“Voorlopig gaat het er om dat we drie jaar volhouden en dan kijken waar we staan. Pas in een latere fase kan veel resultaatgerichter gestuurd worden.”

Als we de omvang van de eerste successen afmeten tegen de ambi- tie dat er structureel wat verandert in de stad, dan stemt dat echter nog tot bescheidenheid. Voor een evaluatie van de aangekondigde structurele veranderingen is het nog te vroeg. Daarvoor zullen wegen gevonden moeten worden om structurele projecten op te pakken. De vraag hoe dit loopt, blijft liggen om in de komende jaren beantwoord te worden.

Aanbevelingen

Een belangrijk evaluatiemoment vindt plaats in augustus 2005. Het incident rond de Nachtegaal wordt besproken en de eerste initiatieven worden kritisch beoordeeld door de procesgroep en de initiatiefnemers. De lessen uit deze evaluatie zijn samengevat in tabel 2.

In een terugblik benoemt Kees Ahaus hiervan de noodzaak om het initiatief in te bedden in de politiek en om het in te bedden in de organisaties als belangrijkste leerpunten.

Tabel 2.

Overzicht van leerpunten
medio 2005

- Praat pas over quick wins als je ze gemaakt hebt, niet vooraf.
- Maak goede afspraken over verantwoordelijkheden in de communicatie.
- Houd de rug recht, ook bij incidenten of negatieve reacties uit de buitenwereld.
- Accepteer het feit dat het manifest niet vanzelfsprekend door buitenstaanders verwelkomd wordt.
- Oriënteer je op de lange termijn, je moet niet té snel winst willen behalen.
- Voorkom dat het manifest te sterk verbonden is met een aantal namen of persoonlijkheden. Sta open voor ideeën, bijdragen of oplossingen van nieuwe partijen.
- Geef de politiek een logische en verdiende plaats in de ketenaanpak.
- Vertaal de ambitieuze metadoelstellingen naar concrete procesdoelstellingen die worden vastgelegd in een Code of Conduct.
- Benoem in elke organisatie 'hartenjagers' die buiten de eigen kaders denken en van bestaande regels mogen afwijken.
- De samenwerking slaagt alleen als er een gezamenlijk gevoel van urgentie is. Zoek daarom bondgenoten die ook deze urgentie ervaren.
- Maak een zorgvuldige vertaling naar de eigen organisaties. De samenwerking moet in de organisaties worden ingebed.
- We mogen het individu niet uit het oog verliezen en moeten vastleggen waar de verantwoordelijkheden liggen als een individuele case zich voordoet.

Opvallend is dat het werken aan de processen door de procesgroep vooralsnog geen vervolg gekregen heeft. Het streven om processen uit te werken, wordt in de startfase nadrukkelijk naar voren gebracht,

maar het komt niet van de grond. De eerste resultaten van de procesgroep op dit vlak worden door de initiatiefnemers niet omarmd. De ambitie en het werkveld lijken te breed te zijn om vanuit abstracte procesbeschrijvingen naar zinvolle concretisering te komen.

In plaats daarvan wordt gestart met een sociale interventie. Er wordt een beweging op gang gezet waarin nieuwe cultuurelementen van de samenwerking worden benoemd en waarin er een ontmoetingsplaats is waar het werken met deze cultuurelementen wordt toegepast. Uit deze aanpak ontstaan kleine initiatieven die deels leiden tot het bijstellen van processen. Er ontstaat een aanpak waarin het gaat om verhalen vertellen en vertrouwensopbouw. In een eerdere publicatie heb ik daarover beschreven hoe het daarbij gaat om goodwillvertrouwen, competentievertrouwen en om cultureel vertrouwen. Het gaat er om dat partijen zich kunnen overtuigen van de intentie van hun partners om het gezamenlijke belang boven het individueel belang te stellen, dat zij zich kunnen overtuigen van het talent van hun partners om gezamenlijke initiatieven tot een succes te maken en dat zij de kans krijgen om te ervaren dat er een gemeenschappelijke set normen en waarden is die basis legt voor goede samenwerking.

Tijdens interviews met de initiatiefnemers heb ik ieder van hen gevraagd wat de belangrijkste vragen zijn die zij hebben over de voortgang van dit initiatief. Deze vragen zijn geprioriteerd tijdens een bespreking met het sociëteitsbestuur en de initiatiefnemers van de Münchhausenbeweging in oktober 2006. Tabel 3 geeft de top tien van belangrijkste vragen. Het is de opgave voor de komende periode om antwoorden te vinden op deze vragen.

Samenwerkingspartners

Er is geen sprake van formele regels voor deelname aan de Münchhausenbeweging. Er zijn geen procedures voor toetreding of voor vertrek. Er is geen juridische vorm. Wie mee wil doen is welkom.

Tabel 3.

De top tien van belangrijkste vragen van de Münchhausenbeweging in oktober 2006

1. Wat zijn de succes en faalfactoren voor de flow (“place to be”)?
2. Wat zijn de samenbindende cultuurafspraken. Hoe komt de Code of Conduct tot leven en welke afspraken daaruit zijn het meest belangrijk om een open keten te creëren?
3. Hoe stimuleren we baanbrekend en grensoverschrijdend gedrag?
4. Hoe organiseer je de processen van het marktplein, hoe komt het loven en bieden tot stand, hoe ontstaan afspraken tussen ketenpartners?
5. Hoe verhogen we de betrokkenheid van het bedrijfsleven?
6. Hoe vind je voldoende partners die in staat zijn om mensen met grote talenten vrij te maken, die een succes van zulke projecten kunnen maken?
7. Welk leiderschap en welke stijl is nodig om de hartenjagers in beweging te krijgen?
8. Hoe kan je kennis managen in het gehele proces van de hartenjagers clubs?
9. Hoe beïnvloeden de verschillen in cultuur en structuur van de organisaties de samenwerking, hoe trek je elkaar omhoog?
10. Hoe zorg je dat decentraal de stukjes van de puzzel bij elkaar komen? Wat voor een ruimte moeten we decentraal creëren en welke instructies moeten we geven? Wat voor een zekerheden moeten we inbouwen en welke risico's moeten we nemen?

Tijdens het symposium in februari 2006 waren er achtenzeventig deelnemers. Door tweeënzestig van hen is de Code of Conduct ondertekend. In maart 2007 is door het bestuur van de sociëteit een lijst gemaakt van betrokkenen die de sociëteit bezoeken of die namens hun organisaties zijn aangemeld voor de sociëteit. Een overzicht van de verdeling van betrokken organisaties over de verschillende sectoren is weergegeven in tabel 3. Uit deze tabel blijkt dat er inmiddels een groep van vijfendertig organisaties ontstaan is die zich verbonden voelt met de beweging en die mee doet met de initiatieven van de sociëteit.

Sector uit het klaverblad	aantal organisaties symposium	aantal organisaties sociëteit
wonen	12	9
zorg	8	7
werk	7	5
leren	6	2
gemeente/veiligheid	9	9
onderzoek en advies	3	3
Totaal aantal organisaties	45	35
individuele belangstellenden privé of uit overige organisaties		(38)

Tabel 3.
Verdeling van bezoekers
bij het symposium en de
sociëteit over de sectoren

Contactpersoon

Drs. Joost J. Vos (1960) is werkzaam als Managing Consultant bij TNO Management Consultants. Hij is mede ondertekenaar van de Code of Conduct van de Münchhausenbeweging.

In zijn werk begeleidt hij organisaties bij het versterken van hun resultaatgerichtheid, door verandertrajecten rondom strategievorming, prestatiebesturing en bevoegdheidsverdeling. Daarnaast is hij betrokken bij een veelheid van projecten die gaan over samenwerking binnen en tussen organisaties. Joost Vos is auteur van het boek: “Delegeer resultaat, ontvankelijk leiderschap voor een resultaatgerichte organisatie” (Spectrum, 2005).

Hij is bezig met een promotieonderzoek naar succesfactoren voor ketensamenwerking tussen maatschappelijke organisaties. De ontwikkeling van de Münchhausenbeweging vormt de centrale casus van zijn onderzoek.

E-mail: vos@tmc.tno.nl

Meer informatie over de Münchhausenbeweging:
www.munchhausenbeweging.nl.

Bezoek ook eens de SigmaBase, uw online database:

www.sigma-online.nl

Colofon

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

Redactie

drs. J.P. Thomassen

Wilma Berenschot (fondsredactie)

Lay out en DTP

Seashore Media, Katwijk ZH, www.seashore.nl

Basis-ontwerp

(M/V) ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, www.mv-ontwerp.nl

E-mail-adres

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: redactie-kip@kluwer.nl

Klantenservice

Kluwer, postbus 23, 7400 GA Deventer, tel. 0570-673358, e-mail: info@kluwer.nl

Voor België: tel. 02-7191519, e-mail: info@kluwer.be

Website

www.sigma-online.nl

FPT 10107114



10107114