

## Verslag Verdiwel College 2021

### “Inspanningen en resultaten sociaal werk meetbaar maken”

door Mike Hoogveld.

“Inspanningen en resultaten sociaal werk meetbaar maken” is de titel van het Verdiwel College dat Mike Hoogveld op 12 november verzorgde in De Observant in Amersfoort. Hij presenteerde een ‘piramide’ waarin alles logisch aan elkaar gekoppeld is: van *purpose* naar strategie, naar doelen, naar prioriteiten, naar activiteiten en tot slot tot de resultaten daarvan. Belangrijke succesfactoren zijn volgens Hoogveld dienend leiderschap en duidelijke kaders plus maximale vrijheid voor medewerkers om hun werk goed te doen.

Verdiwel voorzitter Sofie Vriends heet alle deelnemers welkom, in het bijzonder de gasten die kennis komen maken met Verdiwel door deel te nemen aan dit College. Ze introduceert Mike Hoogveld als de docent van de Leergang Sociaal Werk Werkt!, die Sociaal Werk Nederland en Verdiwel organiseren. Deze Leergang krijgt in 2022 haar vijfde editie. Mike is als organisatieadviseur en als gastdocent aan Nyenrode Business Universiteit gespecialiseerd in lerende organisaties, denken vanuit de klant, waarde creëren voor de klant en in het meetbaar maken van deze waarde.



#### Strak onderscheid tussen oorzaken en gevolgen

Hoogveld opent zijn college met het benadrukken hoe belangrijk het is om oorzaken en gevolgen goed uit elkaar te houden. Bij toenemend of afnemend lichaamsgewicht is dat niet altijd eenvoudig. Veel mensen denken bijvoorbeeld dat veel avocado's eten gezond is. Lang niet iedereen weet dat avocado's veel vet bevatten: 70 gram, terwijl je per dag maar 80 gram vet nodig hebt. Om te lijnen kun je dus beter niet teveel avocado's eten.

Nog veel ingewikkelder is om oorzaken en gevolgen uit elkaar te houden bij organisaties voor sociaal werk, dat zich met allerlei maatschappelijke vraagstukken bezig houdt, zoals armoede, eenzaamheid, schuldenproblematiek, duurzaamheid, zelfredzaamheid en veiligheid. Wat zijn bepalende factoren voor bijvoorbeeld eenzaamheid onder ouderen? De waarde van zinvolle contacten? Wat zijn zinvolle contacten? Wat werkt wel en wat niet? Verschilt dat per oudere? En hoe meten we eenzaamheid van ouderen? En het effect van manieren om eenzaamheid aan te pakken?

Hoogveld betoogt dat lerende organisaties nooit klaar zijn, steeds weer antwoorden zoeken op vragen als: Doen we het goed? Wat kan beter? Welk probleem willen we oplossen? Welke ketenpartners hebben we daarbij nodig? Wat kunnen vrijwilligers doen?

Oprachtgevers zijn niet erg geïnteresseerd in oorzaken, maar des te meer in resultaten. Maar als lerende organisatie moet je begrijpen welke oorzaken aan bijvoorbeeld eenzaamheid ten grondslag liggen om overtuigende resultaten te boeken bij het aanpakken van eenzaamheid. En dat aanpakken kan in Bloemendaal anders zijn dan in Schalkwijk in Haarlem.

## De sturingstrechter

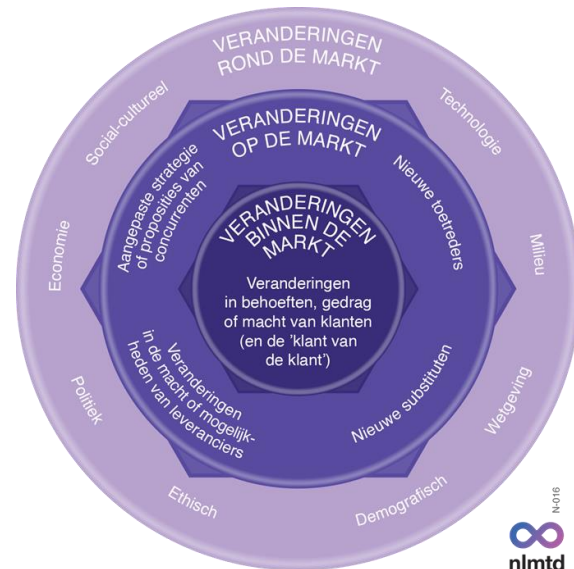
Organisaties voor sociaal werk werken met opdrachtgevers en ketenpartners aan complexe maatschappelijke vraagstukken. Om dit efficiënt en effectief te doen, moeten ze lerende, innovatieve organisaties zijn. Daarbij kan de sturingstrechter goed van pas komen. In de sturingstrechter onderscheidt Hoogveld zes elementen.



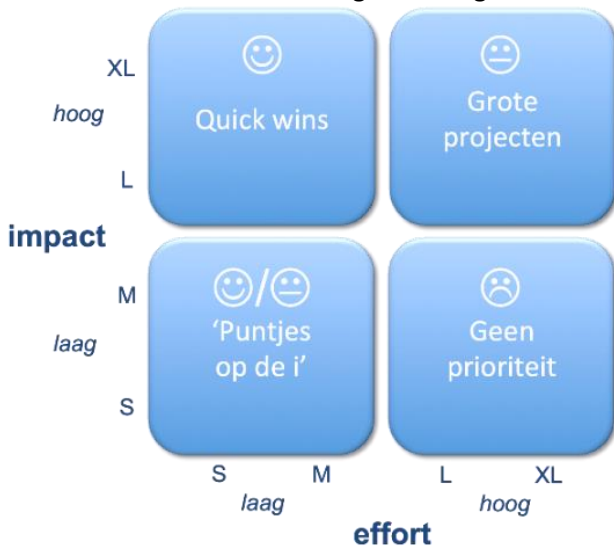
1 **Een lerende organisatie kan niet zonder externe analyse** en haalt onophoudelijk feedback vanuit de omgeving binnen. Hoogveld benadrukt dat daarin veel factoren van belang zijn, zie cirkel afbeelding hiernaast. Hij spreekt hier van 'je uitkijktoren'.

2 **Purpose: wat voeg je als organisatie toe?** Doorleeft iedere medewerker de purpose van de organisatie? Deelnemers aan het College krijgen de opdracht om in duo's met deze twee vragen aan de slag te gaan. Wat uit deze opdracht vooral naar voren komt, is dat veel professionals in onze sector zeer gemotiveerd zijn en zich betrokken voelen en tonen bij kwetsbare inwoners: 'Ze hebben passie voor het werk en passie voor hun doelgroepen,' vat Sofie Vriends samen. 'Daar komen ze hun bed voor uit. Ze zoeken zoveel mogelijk oplossingen in het gewone leven.'

3 **Externe analyse en purpose** moeten bepalend zijn voor de strategie. Strategie omvat antwoorden op de vraag: wie, wat en hoe.



4 **Uit die strategie vloeit voor welke doelen en prioriteiten moeten worden vastgesteld.** Bestuurders moeten keuzes maken. Als hulpmiddel presenteert Hoogveld de marktplaats van vraag en aanbod. Quick wins verdienen hoge prioriteit: dan is de investering immers beperkt, maar de impact groot. Bij grote projecten is vaak sprake van hoge impact en grote investeringen. Ook zulke projecten verdienen hoge prioriteit. Als de impact laag is, maar de investering eveneens, dan zet je 'puntjes op de i'. Belangrijk, maar geen hoge prioriteit. En als de impact laag is maar de investering groot, dan zou dit doel of dit project geen prioriteit moeten krijgen.



5 **Meetpunten: maak het SMART.** Als voorbeeld geeft Hoogveld de doelstelling van het verminderen van eenzaamheid onder ouderen. Hij onderscheidt daarbij twee meetpunten: aandacht in de vorm van het aantal bezoeken. En de beleving van ouderen: ertoe doen. Daar kun je als streven één bezoek van 30 minuten per week aan koppelen. En het streven naar verhogen van het waarderingcijfer 6 naar 7.

6 **Activiteiten en resultaten: kort-cyclische governance.** Hieronder verstaat Hoogveld een cascadering van rapportages in een lerende organisatie. De directie zorgt ééns per jaar voor een strategische jaarcyclus. Een jaarplan dus. Elk kwartaal bespreken directie en teamleiders de gang van zaken en (her)prioriteren zij kwartaaldoelen. Teamleiders bespreken maandelijks met hun teams de voortgang en sturen waar nodig tussentijds bij. Wekelijks hebben teamleiders met hun team overleg over het verloop van werkzaamheden en waar eventueel (extra) ondersteuning nodig is. En dagelijks zorgen teamleider en team voor operationele afstemming. Met deze vorm van kort-cyclische governance kun je snel en flexibel reageren en bijsturen of aanpassen waar dat nodig is.



### Dienend leiderschap

Vrijwilligers zijn onmisbaar in het sociaal werk. Leden die tien keer zoveel vrijwilligers als medewerkers hebben, zijn geen uitzondering. Vrijwillige inzet is een sterke troef van het sociaal werk. Maar overal geldt in principe: vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Hoogveld betoogt dat een lerende organisatie zich kenmerkt door dienend leiderschap. En dat impliceert dat niet alleen medewerkers, maar ook vrijwilligers zoveel mogelijk autonomie op de werkvoer moeten krijgen. 'Daarbij geldt dan wel als voorwaarde: maak duidelijke afspraken,' zegt Hoogveld. 'Het klinkt paradoxaal, maar hoe duidelijker je maakt wat je van vrijwilligers verwacht, hoe meer vrijheid zij ervaren in de uitvoering van hun taken.' En voor zowel medewerkers als vrijwilligers geldt psychologische vrijheid als een belangrijke voorwaarde. Zij moeten de ruimte hebben om dingen uit te proberen en fouten mogen maken. Verscheidenheid in teams is goed, zodat vanuit verschillende perspectieven naar een uitdaging of probleem kan worden gekeken. Ter illustratie toont Hoogveld ons een filmpje over de kracht van dienend leiderschap:

[https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES_Q)

### Constante aandacht voor gewenste verandering

Hoe zou dienend leiderschap effectief kunnen zijn in jouw organisatie? Over die vraag gaan deelnemers in duo's met elkaar in gesprek. Naar aanleiding van deze opdracht volgt een discussie over de vraag wat je als dienend leider doet als een medewerker 'ontoelaatbaar gedrag' vertoont. Volgens Hoogveld moet je binnen de organisatie of het betreffende team ruimte geven om tot een balans te komen tussen vrijheid die medewerkers aankunnen en de vrijheid die jij als leider wilt geven. 'Wellicht komt het moment dat je met het team even uitzoomt, met elkaar communiceert over wat er gebeurt, met name "in de onderstroom". Medewerkers kunnen moeite hebben met veranderingen. In de hersenstam van het menselijk brein ligt verankerd dat de vertrouwde omgeving veilig is. Daarom hebben we moeite met veranderingen. Daarom moet je als leider vaak met medewerkers in gesprek gaan over veranderingen.' Maar ook met opdrachtgevers en ketenpartners. In de eerste plaats moet je duidelijk maken waar je heen wilt, wat de voordelen daarvan zijn en wat dat oplevert. Vervolgens ga je met elkaar in gesprek over belemmeringen die moeten worden aangepakt. En over mogelijke verbeteringen. Volgende stap kan het opzetten van een pilot zijn.

Hoogveld benadrukt dat het belangrijk is om steeds over veranderingen te blijven communiceren: 'Hang posters op, begin elke vergadering met stilstaan bij de veranderingen, plak aan elk emailtje een bericht over de verandering.'

