



“ De Tussenvoorziening biedt ruimte voor onderdak, thuiskomen, heimwee en vertrek. Wij zijn er voor trekvogels, stadsmussen en andere vogels die uit het nest dreigen te vallen.” Wellicht dat de Tussenvoorziening aanspraak mag maken op de titel 'meest poëtische bedrijfsmissie van Nederland'.

# Balanceren <sup>tussen</sup> produceren en inspireren

Adjunct-directeur Sonja Appelman over het behoud van identiteit

Een kleine vijftien jaar geleden werd de Tussenvoorziening in het leven geroepen omdat er volgens de oprichters in Utrecht te weinig laagdrempelige opvang was voor dak- en thuislozen. Dat die conclusie juist was, bewijzen de vele projecten die sindsdien zijn gestart en hebben geresulteerd in een grote instelling met op maat gesneden voorzieningen voor eten, slapen en wonen. Twee pioniers van toen - Jules van Dam en Sonja Appelman - vormen de directie van nu. Echter, de enorme groei én de komst van de AWBZ hebben hun rol sindsdien heel anders gemaakt. De Tussenvoorziening wordt nu keihard afgerekend op zijn prestaties. Aan Sonja Appelman de vraag wat dat voor haar betekend heeft.

“Er komt steeds meer bij. In het begin was het natuurlijk onze eigen gedrevenheid die de boel bij elkaar hield. Maar langzamerhand blijkt dat niet voldoende en moet je gaan professionaliseren. Door de AWBZ dient de Tussenvoorziening nu ook een bepaalde omzet en zorg te realiseren, gewoon voldoen aan de norm. Als ik eerlijk ben heeft dat zelfs de overhand gekregen, met grote gevolgen voor onze identiteit.

Laat ik voorop stellen dat ik de verzakelijking toejuich die de AWBZ aan onze bedrijfsvoering oplegt. Laat maar zien wat je doet. Perslot van rekening is het overheidsgeld waarmee we werken. In essentie levert de Tussenvoorziening hele concrete diensten. Daar mogen best eisen aan worden gesteld. Ook door de cliënt. Die heeft gewoon recht op zijn voorziening én op kwaliteit. Alleen de warme kant van ons werk is dan niet voldoende, daar hoeven zij absoluut geen genoeg mee te nemen.”

“Ik heb niet persé wat met dak- en thuislozen, ik heb wat met mensen die een 'verhaal' hebben, die ergens voor moeten vechten. Vanuit die gedrevenheid hebben wij destijds de organisatie opgezet. Ik voel mij

verantwoordelijk om dat enthousiasme van toen in stand te houden. Het elan is toch de motor van ons bedrijf. Ik beseft dat ik mijn eigen geestdrift niet aan iedereen kan opleggen. Toch blijven we heel nadrukkelijk beoordelen op pro-activiteit. Niet afwachten maar meedoen is bij de Tussenvoorziening tot standaard verheven. En voor wie een senior-functie ambieert, is onze gedrevenheid wél een onverbiddelijke eis. Van hen verwachten wij in de eerste plaats voorbeeldgedrag!

Dat niet iedereen onze droom deelt is een belangrijk gegeven om in de gaten te houden. Vanuit mijn eigen betrokkenheid ging ik ervan uit dat de ideeën wel van onderop zouden komen. Je wilt daarom zo min mogelijk aan je mensen opleggen. Maar onder-tussen stonden Jules en ik met

veel bombarie onze eigen ideeën uit te dragen voor De groep. Wat kan je dan nog inbrengen tegen een directie die voortdurend roept 'dit is het'. 'Laten we maar ja zeggen', was het dan, 'nee heeft bij hun geen zin.' Het is dan ook niet zo vreemd dat de sfeer bij het management er een wordt van 'de directie beslist'. Zoiets kan natuurlijk niet. In een professionele, mensgerichte organisatie ga je anders met elkaar om.”

**“Niet afwachten, maar meedoen” is bij ons tot standaard verheven**

## De confrontatie zoeken

“Het moeilijkste is ‘afstand nemen’. Wie groeit komt steeds minder dicht op zijn mensen te zitten. Daarom moesten wij als directie gaan leren om op ons management te vertrouwen. Dat betekent voor mij voortdurend de confrontatie aangaan. Continu zoeken naar zaken die ik loslaten kan. Daar is lef voor nodig, dat merk ik aan mijzelf. Je geeft toch een stukje zekerheid weg. Soms gaat het ook mis, doet een manager in mijn ogen niet wat hij wel had moeten doen. Maar dan heb je wat om over te praten. Dat is de winst. Aan vage gevoelens over iemands kunne heb je helemaal niets. Daar kan een ander weinig mee. Wel aan de constatering dat een opdracht is gelukt of een evaluatie van wat er verkeerd is gegaan. Leidinggevend beoordeel ik op initiatief en daadkracht, op ‘walk the talk’. Op het feit of zij de moeilijke dingen niet uit de weg gaan. Ik beoordeel hen ook op hun ondernemerschap, of zij fouten durven maken en vooral ook of zij fouten toe durven geven. Kwetsbaar durven zijn. Openheid, daar gaat het bij mij heel erg om, onderkennen als iets niet bij je past. Want als je daar eerlijk over bent, kun je het weer zo organiseren dat het toch weer leuk wordt voor elkaar.”

“Groeien betekent ook meer gaan besturen. Toevallig hebben we net op papier gezet wat er moet gebeuren als de AWBZ-productie niet wordt gehaald. Dan komt er een verbeterplan of we gaan op zoek naar een andere functie. Als bijvoorbeeld opvangmedewerker hoef je minder resultaatgericht te werken dan een woonbegeleider dat moet doen. Maar ook gele en rode kaarten sluiten wij niet langer uit. Dat soort kaders bepaalt de directie. Hoe dat beleid moet worden toegepast is verder aan het management, daar bemoei ik mij nu veel minder mee. Ik vertrouw op hun inzicht. Dat inzicht is daarmee wel een belangrijk selectie criterium geworden. Hoe meer ik medewerkers op hun werk en professionaliteit aanspreek, hoe meer ik tegen mezelf aanloop. Het wordt toch steeds harder en feitelijker, en dat conflicteert met mijn eigen karakter. Ik word ook nog

Leidinggevend beoordeel ik op initiatief en daadkracht, op ‘walk the talk’

altijd boos als mensen bij hun sollicitatie direct beginnen over geld. Laat eerst maar eens zien wat je waard bent denk ik dan. Je moest eens weten hoe wij hier begonnen zijn. De telefoon kwam bij mij thuis vandaan. Iets anders konden we niet betalen. Die felheid is nog steeds de emotionele kant in mij. De norm van Sonja, noem ik het maar.”

“Samen met de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen hebben we een programma opgezet voor Management Development. De vraag naar zo'n traject kwam van de leidinggevend zelf.

Die wilden zich beter gaan scholen in hun vak. Ons ging het vooral om inzicht te krijgen in hun rol als manager. Die moest een treetje hoger komen vonden wij, minder operationeel, minder gericht op de waan van de dag. Dat is wat mij betreft prima gelukt, daar profiteren wij nu ontzettend van.

Het MD-traject was vooral goed voor de taal, nu weten we van elkaar precies waar we het over hebben. Typerend voor de Tussenvoorziening is dat gaandeweg het programma het accent spontaan op de eigen

rolvervulling kwam te liggen en steeds minder op vaardigheden en kennis. Die openheid vereist een basaal

Door MD hebben we afscheid genomen van de ons-kent-ons cultuur

vertrouwen in elkaar. Iedereen is het er daarom over eens dat het MD programma goed voor de teambuilding is geweest. Zo hou je dus ook je zaakjes bij elkaar.”

“Door MD hebben we afscheid genomen van de ons-kent-ons cultuur. Tja, daar zijn we natuurlijk zelf ook debet aan geweest. Van de trainers kregen Jules en ik te horen dat we met elkaar omgingen als een lang getrouwd stel. Inderdaad schaamden we ons er niet voor om tijdens vergaderingen stevig met elkaar in de clinch te gaan. Zo gingen wij al jaren met elkaar om. De oude garde vond dat ook helemaal niet erg, die Was het allemaal wel bekend. Maar onze nieuwe mensen herkenden dat niet. Toen realiseerden wij ons



dat zoiets prima is voor in de kroeg, maar niet voor op het werk. Daar moet het toch een stuk formeler, daar zijn we nu echt wel achter”.

### En-en verhaal

“Wat mij betreft is onze opdracht er voor te zorgen dat het een en-

en verhaal blijft. Dat bezieling, professionaliteit en produceren geen afzonderlijke fasen worden. In grote lijn kun je zeggen dat de directie en het bestuur aan de resultatenkant zitten, vanwege de financiering en de verantwoording die wij aan onze geldverstrekkers moeten afleggen. Het management dringt aan op professionaliteit en onze medewerkers blijven erop hameren dat de juiste beleving het verschil uitmaakt. Wat dat laatste betreft is de boodschap dus wel doorgegeven.

We zullen natuurlijk nooit allemaal in hetzelfde tempo lopen. Over dat evenwicht moet de discussie voortdurend gaan. De lessen zijn wat dat

betreft hard en confronterend geweest. Je denkt namelijk al snel dat je goed communiceert. Zo hadden wij met het managementteam een prachtig boekje samengesteld om ons meerjarenplan te presenteren. 'Leuk', was het zuinige commentaar, 'maar ons hebben jullie nooit om een mening gevraagd.' We waren er veel te gemakkelijk vanuit gegaan dat op de eerste versies vanzelf wel reacties zouden komen. Dan blijkt toch dat de vanzelfsprekendheid waarmee je aanneemt dat de plannen in de teams besproken worden, niet altijd klopt. Communicatie moet je organiseren, anders gebeurt er niets.”

“Niet iedereen is gepassioneerd, zeker niet in deze tijd. Dat wil niet zeggen dat je aan die realiteit moet toegeven. Als wij onze identiteit willen behouden moeten wij heel nadrukkelijk blijven kijken naar de betrokkenheid die mensen hebben met de doelgroep. Nu veronderstellen wij nog teveel dat klantgerichtheid wel aanwezig zal zijn. Anders solliciteer je toch niet bij de Tussenvoorziening? Die competentie dient veel explicieter deel uit te gaan maken van onze selectieprocedure. Dat criterium zouden we als uitgangspunt moeten nemen en daar proberen zo min mogelijk concessies aan te doen.

Maar ook in organisatorisch verband is de input even belangrijk als het resultaat. Als onderneming moet je daarom steeds weer terug naar je oorsprong, je afvragen 'waar deden we het ook alweer voor?'. Voor ons is dat laagdrempeligheid. Dat betekent met elkaar blijven praten over wat daarvan de kenmerken zijn. Bijvoorbeeld dat je altijd bereikbaar bent, maar evenzogoed kun je kijken naar de inrichting van het gebouw. Die weg terug naar onze oorsprong is wat mij betreft tegelijkertijd de weg vooruit.”

Communicatie moet je organiseren, anders gebeurt er niets