

Rietje Meijer is directeur van de beroepsvereniging van maatschappelijk werkers, de NVMW.

Zij is afgestudeerd aan de Academie voor Management/Rijksuniversiteit Groningen op het vakgebied human development in organisations. Haar afstudeeronderzoek 'De professional gespiegeld' is op te vragen via onderstaande adressen:

Dr. Abraham Kuyperslaan 18, 3818 JC Amersfoort, rietje.meijer@planet.nl (privé).

NVMW, Leidseweg 80, 3531 BE Utrecht, rmeijer@nvmw.nl (werk).

Binnengekomen 8 augustus 2005

Geaccepteerd 23 januari 2006

HET WANKELE VOETSTUK

VAN DE PROFESSIONAL

RIETJE MEIJER

15

HET WANKELE VOETSTUK VAN DE PROFESSIONAL – RIETJE MEIJER

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft op basis van onderzoek aanbevolen om tot een cultuuromslag te komen in de relatie tussen overheid en maatschappelijke dienstverlening. Waar de huidige situatie wordt gekenmerkt door regelzucht en een toezichtcultuur, zou een kentering moeten plaatsvinden van wantrouwen naar vertrouwen en van controleren naar leren (WRR, 2004). Het primaat moet komen te liggen bij de professional. Zo'n cultuuromslag vergt een nieuwe visie op de professionaliteit van de uitvoerende werker in de sector. Immers, de huidige professional wordt veelal aangestuurd door managers die bepalend zijn voor de bedrijfsvoering onder leiding van een regulerende overheid. Wie is die professional waarover het gaat eigenlijk? Wat wil zij¹ zelf? En is het realistisch om het primaat van de professional zo te benadrukken? Zal dat niet een wankel voetstuk zijn? In dit artikel wordt daarop ingegaan.

WRR: HET PRIMAAT BIJ DE PROFESSIONAL

In het rapport *Bewijzen van goede dienstverlening* (WRR, 2004) constateert de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) dat er een grote

afstand is ontstaan tussen beleid en uitvoering van de maatschappelijke dienstverlening. Prestatiesturing en bureaucratie hebben geleid tot een bovenmatige controlecultuur en een regelzuchtige overheid. De verantwoordelijkheid van de instellingen en de professionals is ondergesneeuwd. Een cultuur van wantrouwen en controleren heeft de overhand. Dit heeft niet geleid tot een betere dienstverlening. Tegelijkertijd nemen de problemen in de samenleving toe en wordt de overheid keer op keer ter verantwoording geroepen wanneer er incidenten zijn. Recente voorbeelden zijn problemen in de verpleeghuizen en in de jeugdzorg. De kwaliteit is onder de maat, wordt vaak gesteld.

Er zijn volgens de WRR op een aantal fronten schades ontstaan door de regelzucht en toezichtcultuur van de overheid. In het volgende schema wordt aangegeven welke aanbevelingen zij doet voor mogelijke oplossingen voor de gesignaleerde knelpunten.

Een belangrijke aanbeveling van de WRR is dat het primaat weer terug moet naar de professional. Daar ligt de kennis en dus ook de kracht tot goede dienstverlening; de professional levert zelf het bewijs daarvan, mits de ruimte daarvoor (opnieuw) wordt gecreëerd.

Schades

Er vindt kennisvernietiging plaats; het accent ligt op meetbare prestaties en er is te weinig aandacht voor de maatschappelijke resultaten

Er is een dictatuur van de middelmaat: er wordt vooral afgerekend op gemiddelden; dit leidt tot risicomijdend gedrag en beperkt innovatie

De illusie van de soevereine consument heeft zich kunnen ontwikkelen

Het politiek-normatieve debat is verdwenen: eenzijdige aandacht voor beheren en beheersen en veronachtzaming van normatieve en ideologische aspecten; de werkvloer wordt opgezadeld met de meest complexe ethische en politieke vraagstukken

Er is een stapeling van toezichthouding ontstaan en publiek geld wordt ingezet voor perfectionering van het meten

Oplossingen

Kennisallianties sluiten: uitwisseling van kennis tussen bijvoorbeeld overheid, politiek, instellingen, professionals, toezichthouders en cliënten

investeren in variëteit en innovatie: dat betekent meer autonomie op het niveau van de uitvoering en ruimte voor experimenten. In ruil daarvoor moet er een vorm van zelfbindende regulering komen

Organiseren van actieve tegenkrachten: lokaal en regionaal door bijvoorbeeld een ombudsfunctie voor cliënten; instellingen en professionals moeten meer leren van vraaggericht werken en sturing door cliënten

Gerichte maatschappelijke verantwoording: organisaties en professionals moeten zich toetsbaar gaan opstellen, bijvoorbeeld door visitaties, intercollegiale consultaties, accreditatie en certificatie. Zij maken heldere rapportages over realisatie van doelen, kwaliteit van de diensten, besteding van middelen, invloed van cliënten en de relatie met stakeholders

Samenhangend, sober en selectief toezicht

Om dat te bereiken stelt zij onder andere voor dat:

- * verantwoordelijkheden voor de dienstverlening meer op lokaal niveau komen te liggen;
- * instellingen en professionals verantwoording afleggen op basis van een eigen kwaliteitsbeleid, in dialoog met de cliënt;
- * toetsing van kwaliteit gebeurt door middel van collegiale toetsing en kennisuitwisseling.

Oplossingen die de WRR aandraagt, klinken professionals waarschijnlijk als muziek in de oren. Eindelijk wordt de plek die zij 'verdienen' weer op waarde geschat. Minder centrale regels, meer autonomie, zelf invulling geven aan kwaliteit en de toetsing daarvan. Maar welke eisen stelt dit aan de professional en zijn deze haalbaar?

Het zal niet voldoende zijn om zomaar te stellen dat het primaat terug moet naar de professional, dit naar voren schuiven als dé oplossing voor de gesignaleerde knelpunten, het als het ware op een voetstuk plaatsen. Het rapport van de WRR wordt graag voor eigen doeleinden gebruikt:

- * professionals grijpen het (te pas en te onpas) aan om zichzelf te positioneren;
- * de overheid grijpt het aan om verantwoordelijkheden van zich af te houden onder het motto van delegatie naar lokaal niveau;

- * het kabinet (minister Hoogervorst) benadrukt de aanbeveling van versterking van de positie van cliënten om professionals op hun plaats te wijzen.

Tegelijkertijd kan men zich afvragen of de professional wel voldoende in staat en in de positie is die eigen verantwoordelijkheid te dragen en in te vullen. Voor wat betreft de rol van de professionals bestaat er een gevaar van te hoge verwachtingen. Kunnen deze hoge verwachtingen wel worden waargemaakt? Hoe krachtig kan de professional opereren? Is de positie die zij inneemt tussen managers, beleidsmakers, de cliënt en andere disciplines, niet al lang te zeer verzwakt?

En hoe staat het met de kennisontwikkeling van professionals? De WRR legt de nadruk op het belang van kennis. Echter, in welke kennis stellen we eigenlijk vertrouwen en beschikt de professional in de maatschappelijke dienstverlening daar in voldoende mate over? Mijns inziens zullen de 'oplossingen' blijven hangen in 'goede uitgangspunten' die in de praktijk niet uit de verf komen, als er niet een begeleidend programma van randvoorwaarden mee gepaard gaat. Er zal vooral moeten worden geïnvesteerd in de professional, gezien de opgaven waarvoor zij komt te staan en gezien de verantwoordelijkheden die zij op zich moet nemen.

OPBOUW VAN DIT ARTIKEL

In dit artikel ga ik na of de aanbevelingen van de WRR realiseerbaar zijn, met name welke voorwaarden nodig zijn om de WRR-doelen te bereiken. Welke eisen stelt dit aan de professional wat betreft vakken-nis, professionele identiteit en professioneel gedrag, en positie en randvoorwaarden? Wie is die professional eigenlijk? Wat zijn de sterke kanten en succesfactoren? Onder welke voorwaarden functioneert zij goed en welke factoren kunnen daaraan bijdragen? Ik trek een aantal voorzichtige conclusies ten aanzien van een paar aspecten op basis van eigen onderzoek onder maatschappelijk werkers (Meijer, 2005). Vervolgens kom ik tot enkele aanbevelingen die tot versterking van de kwaliteit van de professional kunnen leiden teneinde de oplossingen van de WRR te kunnen realiseren.

Allereerst kijk ik naar beschrijvingen van de professional in de literatuur. Ik kom in de literatuur drie aspecten van professionaliteit tegen: macht/positie, kennis en professioneel gedrag. Op deze elementen ga ik eerst in.

Vervolgens zal ik het derde aspect, professioneel gedrag, nader beschrijven met behulp van mijn onderzoek. Onder meer met behulp van een enquête onder maatschappelijk werkers (respons van 177) en interviews met twaalf 'top'-maatschappelijk werkers zijn conclusies getrokken met betrekking tot de persoonlijke succesfactoren van maatschappelijk werkers. Ik sluit af met een overzicht van de noodzakelijke voorwaarden voor het primaat van de professional en kom in de aanbevelingen terug op de vraag welke eisen dit stelt aan de professional en haar omgeving, of deze daaraan voldoet én welke verbetermogelijkheden er zijn.

DE PROFESSIONAL IN DE LITERAATUUR

Er is veel literatuur over professionaliteit en professionals. Het WRR-rapport gaat uit van de vooronderstelling dat het begrip 'professional' genoegzaam bekend is. Op basis van literatuuromschrijvingen ga ik uit van drie dimensies van professionaliteit:

- * Dimensie één omvat de kenmerken van het beroep. Een professional oefent een vak uit dat behoort tot een beroep, de professional is lid van een beroepsgroep, en daarmee bekleedt zij een bepaalde positie.
- * Dimensie twee betreft de inhoud van het werk. Deze dimensie kenmerkt zich door complex kenniswerk, niet iedereen is zomaar professional.
- * Dimensie drie behelst de persoonlijke kenmerken: de persoon en het gedrag van de professional.

Bij de zoektocht in de literatuur naar deze laatste dimensie wordt duidelijk dat de beschrijvingen van persoonskenmerken uiteen lopen. Dat kan ook niet anders; immers, deze kenmerken zijn niet echt onderzocht en meetbaar gemaakt. Het gaat hier meer om visies op en interpretaties van gedrag waarvan wordt aangenomen en beweerd dat ze bijdragen aan succes.

Als men kijkt naar de oplossingen die de WRR voorstelt, ziet men dat deze er als vanzelfsprekend van uitgaat dat er sprake is van macht en positie (dimensie één). Men gaat uit van beroepsgroepen die zich bezighouden met toetsen, visitaties, intercollegiale consultaties, accreditatie en certificatie. Ook kennis (dimensie twee) geldt als vanzelfsprekend: het WRR-rapport spreekt over kennisallianties, innovaties en experimenten.

De derde dimensie komt in het rapport niet aan de orde maar zou wel eens een belangrijk aspect kunnen zijn bij het slagen van de cultuuromslag van wantrouwen naar vertrouwen.

Hierna volgt een korte toelichting op de drie dimensies uit de literatuur.

Dimensie één: de professional als onderdeel van een beroepsgroep

Een beroep is een professie als sprake is van (Rapmund en Wijnen, 1990):

- a maatschappelijke erkenning van het beroepsdoelmeis;
- b maatschappelijke bescherming van een positie (status- en middelenmonopolie);
- c een door de beroepsgroep erkende beroepsopleiding en uitvoering;

- d een door de beroepsgroep gehanteerde beroepscode;
- e het hebben van macht.

De rode draad die professionals hebben in hun beroepsopvatting is de eigen opvatting over de professie en niet de plek of functie die zij toevallig uitoefenen op een bepaald moment. Zij identificeren zich meer met de inhoud van het werk dan met de organisatie of de arbeidsvoorwaarden, hebben een sterk vertrouwen in eigen kunnen, hechten meer belang aan collegiale toetsing dan aan oordelen van managers en meer aan maatschappelijke waarden, zoals respect, diversiteit, duurzaamheid en samenwerking dan aan organisatiewaarden (Kessels in Methorst e.a., 2004). Kortom: een open houding met betrekking tot de invulling van het beroep en de collegiale uitwisseling en toetsing daarvan.

Dimensie twee: de professional als vakmens (beroepsinhoud)

Een professional houdt zich bezig met unieke taken, complexe vraagstukken, dynamisch, diffuus, nieuw (Rapmund en Wijnen, 1990). Kennis is een belangrijk element in haar werk. Wanneer dat wordt overschaduwed door te veel aandacht voor bescherming en structuur, raakt de professionaliteit in onbalans. Zij krijgt dan te weinig ruimte en vrijheid voor verandering, hetgeen leidt tot gebrek aan vernieuwing, verstrikt raken in functieomschrijvingen, beloningsstructuren, contractprocedures en dergelijke. Deze constatering ondersteunt de conclusie van de WRR dat de professional 'ruimte' nodig heeft.

Over de waarde van kennis en of de professional over 'echte' kennis beschikt, bestaan verschillende visies.

Enerzijds is er de opvatting dat alleen technische wetenschappelijke kennis ertoe doet; deze opvatting heeft de status van bepaalde beroepen zoals dokters, ingenieurs en juristen bepaald. Andere beroepen worden betiteld als semiprofessies of 'minor professions'. Daarmee wordt tevens vaak een waardeoordeel gegeven dat de status van die professies geen goed doet. In de literatuur zie je ook andere opvattingen, namelijk dat kennis, gebaseerd op praktijkkennis en lang niet altijd technisch van aard van even groot belang is en dient te worden ontwikkeld, met name ten behoe-

ve van de uitoefening van sociaal-agogische beroepen. Schön (1983), Van der Laan (1997) en ook Kwakman (2003) bepleiten een (her)waardering van kennis, gebaseerd op praktijkkennis die aan het licht komt door reflectie. Juist in een tijd van toenemende complexiteit, waarin technische kennis niet altijd leidt tot het oplossen van problemen, is de actuele praktijk van het fenomeen steeds belangrijker. Oplossingen zijn niet altijd rationeel, de context is steeds ingewikkelder, er is niet één oplossing maar meerdere en er blijven losse eindjes. *Social work* bijvoorbeeld, brengt volgens Schön in haar werk meerdere mogelijkheden en richtingen in kaart. Dat is de kracht van dat vak. Ook Geertsema (2004) stelt dat het juist van groot belang is dat er niet één rationalistisch methodisch concept is maar dat de identiteit van het maatschappelijk werk is afgeleid van het beheersen van vele concepten, zonder al te veel standaardisatie, met veel mogelijkheden en vaardigheden om op een flexibele manier problemen te lijf te gaan.

In *Sociale Interventie* (2005), jaargang 14, nr. 3, wordt aan dit onderwerp uitgebreid aandacht besteed. Ik pleit ervoor om het woord semiprofessional op basis van de mijns inziens verouderde visie op kennis, te schrappen in dit verband. Het zal ongetwijfeld de animo van professionals in zorg en welzijn voor kennisontwikkeling vergroten en bijdragen aan zelfbewuste beroepskrachten.

Dimensie drie: persoonskenmerken (specifieke set van professionele waarden)

Groei en ontwikkeling kenmerken de loopbaan van de professional. De professional heeft vooral persoonlijke drijfveren om te groeien, zij wil niet anders (Rapmund en Wijnen, 1990).

Schön (1983) spreekt over reflectie-in-actie: de senioren helpen de junioren met hun ontwikkeling en dragen hun impliciete kennis al doende over. De kennis zit in de actie, de reflectie vindt al doende plaats: reflectie is een professionele kunst.

Zelf organiseren van het werk, zelf dingen bedenken, niet aan de leiband van de leidinggevende lopen, autonomie opeisen, dat is wat de professional onderscheidt van 'gewone' werknemers, aldus Wessel Ganzevoort (in Kwakman en Overduin, 2003).

Samengevat lijkt de professional een nogal op zichzelf gericht persoon. Zij is weliswaar vakkundig en deskundig, iemand die weet om te gaan met een grote mate van complexiteit en diversiteit aan klanten, maar gaat uit van zichzelf. Zij wil zelf sturen, autonoom zijn, is ambitieus, beschermend ten aanzien van het eigen terrein, is gericht op status en macht en stelt de eigen waarden centraal. Daar staat tegenover dat zij deze eigenschappen aanwendt voor een positief doel: het leveren van professioneel werk.

VISIES VAN MAATSCHAPPELIJK WERKERS OP HUN PROFESSIONELE WERKPRAKTIJK

Als professionals in de maatschappelijke dienstverlening meer autonomie en verantwoordelijkheid moeten krijgen (WWR) en het vertrouwen in hun vakmanschap moet worden hersteld, is het van belang om na te gaan of zij inderdaad voldoende professioneel zijn en aan de noodzakelijke kenmerken voldoen. In één groep, te weten maatschappelijk werkers, heb ik mij het afgelopen jaar op dit vlak verdiept. Ik vroeg mij af hoe maatschappelijk werkers nu zelf aankijken tegen de drie dimensies van professionaliteit, zijn zij bezig met het ontwikkelen van hun positie en kennis, vinden zij dat überhaupt belangrijk? Zijn zij op basis daarvan als echte professionals te beschouwen? En kunnen zij bogen op de persoonskenmerken die volgens de literatuur zo belangrijk zijn bij professionaliteit?

Vragen over positie (dimensie één) en kennisontwikkeling (dimensie twee) zijn aan de orde geweest in een enquête op het jaarcongres van de beroepsvereniging van maatschappelijk werkers, de NVMW, in november 2004. De enquête is ingevuld door 177 maatschappelijk werkers, 24 managers in de maat-

schappelijke dienstverlening en 20 onderwijsmedewerkers. Vervolgens zijn verdiepende interviews gehouden met maatschappelijk werkers die werden aangeduid als succesvol. Deze 'top'-maatschappelijk werkers zijn geselecteerd door een aantal werkgevers en sleutelfiguren uit de beroepsvereniging en door hen gekenmerkt als 'goed en succesvol'. De omschrijving daarvan luidt: 'iemand die de doelen van de dienstverlening uitermate goed weet te bereiken en die zich op uitstekende wijze als beroepsbeoefenaar zowel op lokaal niveau als in den lande weet te positioneren.' Als je werkgevers of vakgenoten vraagt 'wat is een goeie?', dan blijkt men zonder aarzeling direct een aantal namen te kunnen leveren; daarvan is in dit kader gebruik gemaakt. Criteria voor goede beroepskrachten zijn deels objectief meetbaar in termen van positionering en vakkennis, maar de toelichtingen bij de selecties bleken zonder uitzondering subjectief van aard en moeilijk meetbaar, zoals 'betrokkenheid', 'verantwoordelijkheid', 'actief'. Desondanks is het interessant om, met enige relativering, na te gaan welke persoonskenmerken blijkbaar belangrijk zijn voor de waardering van de professional.

In deze interviews is vooral ingegaan op dimensie drie: de persoonskenmerken.

Voor wat betreft dimensie één wordt het lidmaatschap van de beroepsvereniging belangrijk gevonden. Actief zijn in de beroepsvereniging wordt minder belangrijk gevonden. Registratie in het beroepsregister vindt men redelijk belangrijk, maar managers scoren daar beduidend lager dan maatschappelijk werkers zelf.

De werkelijke organisatiegraad en beroepsregistratie van maatschappelijk werkers blijven substantieel achter bij het hiervoor geschetste beeld van ervaren belang. Slechts 20% van de maatschappelijk werkers is werkelijk lid van de beroepsvereniging en daarvan is slechts

Tabel 1 Het belang van dimensie één

Belangrijk?	Lidmaatschap bv	Actief in bv	Beroepsregistratie
Maatschappelijk werkers	70%	22%	92%
Managers	63%	20%	40%
Onderwijs	80%	40%	55%

de helft beroepsgeregistreerd.

Gevraagd naar activiteiten op het gebied van kennis (dimensie twee) kwamen de volgende uitkomsten naar voren:

Tabel 2 Activiteiten van maatschappelijk werkers in het kader van kennisontwikkeling

Activiteiten	Soms	Regelmatig tot vaak
Congresbezoek	16%	41%
Publiceren in vakbladen	1%	1%
Presentaties geven	11%	11%
Methodieken ontwikkelen	3%	3%
Deelnemen aan onderzoek	2%	1%
Actief in Social Work	3%	1%

In de interviews werd aangegeven dat men op de werksetting een onderzoeksklimaat ontbeert. Leidinggevend, organisaties en omgeving dagen de werkers niet uit tot deelname aan onderzoeksprojecten, het geven van presentaties of het maken van publicaties. Het idee dat er geen interesse zou zijn, is onjuist. Men is onzeker en zou graag gestimuleerd en ondersteund willen worden. Men kent veel waarde toe aan deze zaken; zowel maatschappelijk werkers zelf, als managers en mensen uit het onderwijs vinden autonomie, onderzoek en ontwikkeling belangrijk, getuige de uitslag van de enquête zoals die in tabel 3 is weergegeven.

De meerwaarde van maatschappelijk werk ligt in de diversiteit aan kennis en de flexibiliteit deze aan te wenden in afstemming met de context, aldus Geertsema (2004). Echter, bij de onderzochte groep blijven het ontwikkelen en expliciet maken van deze kennis en het profileren naar buiten achter. Verder vindt men de eerste dimensie, de beroepskenmerken, belangrijk, maar in gedrag komt dat niet tot uitdrukking.

Een aantal conclusies met betrekking tot de eerste twee dimensies

- 1 Hoewel de beroepsgroep maatschappelijk werkers beschikt over diverse instrumenten die een beroep als professe kunnen positioneren, benutten zij deze dusdanig weinig, dat deze positie niet wordt ingenomen. Er is een zekere gelatenheid zichtbaar en weerstand tegen de financiële consequenties van professionalisering (lidmaatschap beroepsvereniging en beroepsregistratie). Het belang van professionalisering door middel van deze instrumenten wordt onderschreven, maar niet actief opgepakt. Echter, het ontbreken van een wettelijke basis (erkenning en bescherming) voor beroepscode, tuchtrecht en beroepsregistratie waarmee de machtspositie zou kunnen worden versterkt, ontbreekt. Lidmaatschap van een beroepsvereniging wordt door werkgevers in slechts enkele gevallen gewaardeerd, laat staan gefaciliteerd. Het gebrek aan enthousiasme voor zulke individuele investeringen is mede daardoor te verklaren.
- 2 De maatschappelijk werker kan op basis van de kenmerken van het werk (complex kenniswerk) een professional worden genoemd, met een eigen vakopleiding, nascholing en (sub)specialisaties. De deelname aan activiteiten in beroepsontwikkeling en onderzoek blijven echter achter, voornamelijk veroorzaakt door een gebrekkige ontwikkelingscultuur en een ontbrekend onderzoeksklimaat. Als oorzaak geven maatschappelijk werkers aan dat er in de instellingen onvoldoende gelegenheid wordt geboden voor activiteiten op dit vlak en dat er te weinig belang aan wordt gehecht door het management.
- 3 De kenmerken die maatschappelijk werkers tot volwaardige en krachtige professionals zouden maken in de dimensies één en twee (positie en kennisontwikkeling), zijn derhalve onderontwikkeld.

Tabel 3 Visies op het belang van autonomie, onderzoek en ontwikkeling

Belangrijk?	Autonomie	Meewerken aan onderzoek	Scholing en ontwikkeling
Maatschappelijk werkers	88%	54%	93%
Managers	75%	58%	96%
Onderwijs	90%	90%	100%

PERSOONSKENMERKEN EN PERSOONLIJKE SUCCESFACTOREN VAN PROFESSIONALS

Als de door de WRR gewenste resultaten (autonomie, verantwoordelijkheid en vertrouwen) moeten worden bereikt, zijn niet alleen kenmerken van de beroepsgroep en de inhoud van het werk belangrijk. Zoals we zagen, zijn ook persoonskenmerken van belang (dimensie drie).

In de enquête bleek men samenwerkingsgerichtheid en reflectie het meest belangrijk te vinden. Bij een vergelijking tussen het belang en de aanwezigheid van alle genoemde eigenschappen werd duidelijk dat men de eigenschappen zeer belangrijk acht maar te weinig aanwezig. Maatschappelijk werkers schatten zichzelf niet bijzonder hoog in en anderen, zoals managers en docenten, doen dat al helemaal niet.

Eigen beoordeling van persoonlijke succesfactoren

In de literatuur vind je een aantal persoonskenmerken van de professional stelselmatig terug. Samengevat ben ik gekomen tot een bundeling van zeven zogenoemde 'kritieke succesfactoren' (Kwakman en Overduin, 2003; Methorst e.a., 2004; van Delden, 1991; Slagter, e.a., 2004; van Woerkom, 2003). De beschreven factoren zijn: actief zijn, ondernemend zijn, investeren in eigen ontwikkeling, eigen werkstijl/autonomie, kritisch reflectief werkgedrag, jezelf verkopen en passie.

In de interviews heb ik de maatschappelijk werkers gevraagd naar de inschatting van de eigen succes-

toren en kwaliteiten. Elke respondent wist goed aan te geven welke kwaliteiten van belang zijn en waarover zij zelf beschikt. Daarbij werd niet één doorslaggevend kenmerk genoemd, maar vele. Men vindt zelf dat men veel moet kunnen en men vindt zich competent. De meeste factoren die werden genoemd, zijn lastig meetbare factoren, die je hebt of kunt of niet hebt en kunt, zoals: luisteren (6x), oprechte interesse in mensen, betrokkenheid (8x), geen vooroordelen ten opzichte van klanten/respect (6x), grenzen kennen (4x).

Er werden ook enkele, beter meetbare succesfactoren genoemd: vakkundig, waaronder bijvoorbeeld analytisch vermogen, overstijgend kijken naar problematiek, kunnen 'verbinden', perspectief tonen, spiegelen, goede gespreksvoering (14x); hard werken en alles goed voorbereiden (6x) en je presenteren/verkopen, ingaan op de vraag van de klant (7x).

Conclusies met betrekking tot (kritieke)

succesfactoren van maatschappelijk werkers

- 1 Hoewel in de enquête bleek dat er achterstanden zijn op het gebied van professionalisering en profilering, zie je onder de geïnterviewde 'goede' professionals een veelheid aan persoonlijke succesfactoren die bijdragen aan hun professionaliteit: werkmotivatie, ontwikkelingsgerichtheid, oprechte betrokkenheid bij cliënten, autonoom werken, zich lokaal goed kunnen profileren, vooral in directe relaties met samenwerkingspartners.
- 2 De geïnterviewde maatschappelijk werkers gaven helder aan welke kritieke factoren hun succes hebben bepaald. De zeven in de literatuur gevonden factoren zijn daarbij aan de orde gekomen

Tabel 4 Visies op het belang van eigenschappen (eerste cijfer) en de aanwezigheid van deze eigenschappen bij maatschappelijk werkers (tweede cijfer)

Belangrijk/Aanwezig	Resultaatgerichtheid	Innovatief zijn	Flair hebben
Maatschappelijk werkers	78%-48%	83%-29%	72%-19%
Managers	88%-12%	88%-13%	79%-8%
Onderwijs	85%-10%	95%-15%	80%-0%
Belangrijk/Aanwezig	Resultaatgerichtheid	Innovatief zijn	Doortastend
Maatschappelijk werkers	97%-53%	93%-48%	92%-43%
Managers	96%-58%	88%-38%	83%-21%
Onderwijs	95%-40%	80%-50%	9%-20%

aan de hand van verhalen. Daar bleek ook dat maatschappelijk werkers trouwer zijn aan de instellingskaders dan in de literatuur over professionals wordt beweerd. Zij profileren zich lokaal en bescheiden. Deze 'toppers' hebben behoefte aan ruimte en ondersteuning, vooral door een goed management, goede randvoorwaarden en een niet ter discussie staande positie. Communicatieve kwaliteiten, samenwerkingsgerichtheid en kritische reflectie springen er bij de toppers het meest uit; en als het gaat om passie, dan is deze vooral gericht op de cliënt en niet op de eigen loopbaan.

NOODZAKELIJKE VOORWAARDEN VOOR HET PRIMAAT VAN DE PROFESSIONAL

De vraag is nu welke voorwaarden minimaal nodig zijn om een primaat van kennis en professionele autonomie (verantwoordelijkheid en vertrouwen) tot stand te brengen.

Het primaat van de professional is niet zomaar per 'decreet' gerealiseerd. In de interviews kwam vooral naar voren dat, wil je de beroepskrachten de positie geven die nodig is voor autonomie, verantwoordelijkheid en vertrouwen, je ook de randvoorwaarden moet regelen. Zonder 'geschenken' vertrouwen en ondersteuning redden zij het niet. Immers, zij zullen zich niet snel op de voorgrond dringen en laten veelal de cliënt boven alles gaan, soms ten nadele van hun eigen positie.

We zagen bij maatschappelijk werkers dat bepaalde kenmerken van het beroep sterk achterblijven: lidmaatschap van de beroepsvereniging, beroepsregistratie, visitatie en collegiale uitwisseling. Dit alles laat nog veel te wensen over. Het is de vraag wie hierin beweging kan brengen, of het realistisch is om meteen effect te verwachten en of verbetering van deze kenmerken al snel invloed heeft op het herstel van autonomie en vertrouwen.

Als we toe willen naar autonome professionals in de maatschappelijke dienstverlening, een omslag van wantrouwen naar vertrouwen en van controleren naar leren, is het goed de professionals allereerst op waarde te schatten en de kennis die zij bezit niet naar beneden

te halen als minder waardevol. Er moet echter wel veel meer worden geïnvesteerd om de kennis te onderhouden en te ontwikkelen. Zonder (meer) wetenschappelijk en praktijkonderzoek is de basis van kennisontwikkeling te mager en dat ondergraaft de autonomie.

In bepaald opzicht wijkt de maatschappelijk werker af van de kenmerken van professionals zoals de literatuur beschrijft: zij is bijzonder trouw aan de organisatie en hecht wél veel waarde aan oordelen van managers. Dat geeft instellingen de ruimte om de professionals in de maatschappelijke dienstverlening richting te geven, de richting die de WRR wijst: het primaat naar de professional. Dat betekent dat zij ook het initiatief kunnen nemen om tot een beter klimaat voor onderzoek en vakinhoudelijke kennisontwikkeling te komen, meer dan tot nu het geval is.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Ten aanzien van de vraag of de professional onder de huidige omstandigheden voldoende in staat en in de positie is de eigen verantwoordelijkheid te dragen en in te vullen, moeten de verwachtingen niet te hoog worden gesteld.

Verantwoordelijkheid kun je dragen wanneer ook de bevoegdheden en positionering goed zijn gewaarborgd. Het bewustzijn van het belang om daaraan te werken is bij maatschappelijk werkers wel degelijk aanwezig, maar het zou goed zijn wanneer de actieradius om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan evenredig zou zijn aan het ervaren belang.

Daarnaast is op het gebied van kennisontwikkeling geconstateerd dat dit achterblijft. Een vak moet kunnen bogen op onderzoeksresultaten en zich van daaruit verder kunnen ontwikkelen. Hoewel er een hbo-niveau opleiding ten grondslag ligt aan het vak, zagen we op het gebied van vakonderhoud, onderzoek en ontwikkeling een tekort. Hier is nog een flinke inhaalslag door de beroepskrachten te maken waarbij zij ondersteuning verdienen van overheid en werkgevers en een set goede randvoorwaarden. De laatste jaren neemt de aandacht voor onderzoeksvaardigheden in het onderwijs toe, een goede start waarmee op termijn meer onderzoeksgerichte professionals het werkveld zullen betreden.

Ten slotte is gekeken naar de persoon van de professional. Een aantal in de literatuur beschreven factoren zijn in interviews aan de orde geweest. Daaruit bleek dat een aantal persoonlijke factoren sterk bijdraagt aan het succesvol uitoefenen van het vak. Niet alleen positie en kennis zijn van belang, ook persoonlijke factoren dragen bij aan het kunnen dragen van verantwoordelijkheid, het hebben van autonomie en het genieten van vertrouwen.

De meest naar voren gekomen factoren waren: werkmotivatie, ontwikkelingsgerichtheid, oprechte betrokkenheid met cliënten, autonoom werken, zich lokaal goed kunnen profileren, communicatieve kwaliteiten, samenwerkingsgerichtheid en kritische reflectie.

Willen de aanbevelingen van de WRR over vertrouwen en leren en het belang van professionaliteit gestalte krijgen, dan is de herwaardering van de professional in de maatschappelijke dienstverlening noodzakelijk. Het is daarbij nodig om deze professionalisering te ondersteunen en daarmee echt kans te geven. Daarbij kunnen diverse succesfactoren worden benut, zoals:

- * De WRR stelt voor de verantwoordelijkheden voor de dienstverlening meer op lokaal niveau te leggen; de analyse leert dat maatschappelijk werkers zéér sterk zijn op lokaal niveau, dit kan dus worden uitgebuit (dimensie 3).
- * De WRR adviseert dat toetsing van kwaliteit gebeurt door middel van collegiale toetsing en kennisuitwisseling; welnu, de systematiek die er al ligt maar wordt onderbenut (collegiale toetsing via beroepsvereniging en register), kan worden opgepakt. Financiële ondersteuning van overheid en werkgevers hierbij is onontbeerlijk om dat beleid tot zinvolle uitvoering te brengen, zoals gebeurt bij de (para)medische beroepsgroepen (dimensie 1).
- * De WRR hecht sterk aan kennis. Die kennis wordt zeer belangrijk gevonden door maatschappelijk werkers; zij hechten tevens groot belang aan beroepsontwikkeling, reflectie en samenwerking. Dit gegeven biedt een solide basis voor een sterker ontwikkelingsklimaat in de instellingen (dimensie 2). Het instellingsmanagement dient zich te bezinnen op de vraag of er wel genoeg wordt geïnvesteerd in het menselijk kapitaal, beroeps- en kennisontwikkeling en onderzoek en

zal randvoorwaarden (tijd en geld) moeten verbeteren. Vaak wordt door managers beleden dat zij belang hechten aan lerende organisaties; echter lerende organisaties kunnen niet zonder lerende professionals en daarvoor zal het management ruimte moeten creëren.

Het professioneel bewustzijn van de professionals zelf zal nog verder moeten worden ontwikkeld. Zij zullen in zichzelf moeten willen investeren. Dat betekent het nemen van initiatief en sturing geven aan de eigen professionalisering, er moeite voor doen.

Professionalisering kost ook (eigen) tijd en geld. Als de professional het primaat moet krijgen, schept dat voor haar zelf dus verplichtingen.

Als het beleid werkelijk wordt gericht op het schenken van vertrouwen aan de professional, is het van belang dat de professional niet alleen verantwoordelijkheid ('vertrouwen') krijgt, maar ook de bevoegdheden en juiste randvoorwaarden. Laat wankele voetstukken maar weg en zorg voor een stevige sokkel, is mijn devies.

NOTEN

- 1 Waar 'zij' of 'haar' staat, kan ook 'hij' en 'hem' worden gelezen.

LITERATUUR

- Delden, P. van (1991) *Professionals, kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Veen.
- Geertsema, H. (2004) *Identiteit in meervoud. Een identiteitsbeschrijving van het maatschappelijk werk*. Proefschrift. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Kwakman, C.H.E. (19 juni 2003) *Anders leren, beter werken, lectorale rede*. Nijmegen.
- Kwakman, F. & B. Overduin (red.) (2003) *Professionals & Professionele ontwikkeling*. Schoonhoven: Academic Service.
- Laan, G. van der (1997) Wetenschap en praktijkkennis in het maatschappelijk werk: weten hoe te handelen. In: H. Nijenhuis (red.) *De lerende professie*. Utrecht, 194-201.
- Meijer, R. (2005) *De professional gespiegeld; onderzoek naar succesfactoren van maatschappelijk werkers*. Masterscriptie RUG/Academie voor management. Amersfoort.

- Methorst, J., P.J. van Wijngaarden, R. Poell, S. Wagenaar, H. Dekker & M. van der Klink (2004) *De nieuwe professional: het belang van autonomie en ondernemerschap. HRD Thema 1*. Deventer: Kluwer.
- Rapmund, R. & G. Wijnen (1990) *Bezeten van je vak: waarom een professional groeit*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Schön, D.A. (1983) *The reflective professional: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Slagter, M., F. Meijering, I. Jacobs-Moonen, R. Landeweerd & O. Meyer (2004) *De gepassioneerde professional*. Koninklijke Van Gorcum.
- 2 4 *Sociale Interventie* (14)3 (2005), Lemma.
- Woerkom, M. van. (2003) *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning*. Proefschrift. Enschede: Twente University.
- WRR (2004) *Bewijzen van goede dienstverlening. Rapporten aan de regering nr. 70*, o.l.v. P. Meurs. Amsterdam: University Press.

SUMMARY

The Scientific Council for Government Policies in the Netherlands recommends in its report (2004) that the professional is assigned a more important role in social services. In this article, the author analyses which conditions regarding the quality of the professional should be fulfilled to put this recommendation into effect. First, the rather weak position and autonomy of social workers deserves to be supported and strengthened, both by the government and by professionals themselves. Second, while the importance of a substantial job content and of knowledge development is widely acclaimed, in practice content and knowledge still have to be improved. The author states that this could be realized by creating a stronger developmental climate within organisations. Third, of the personal characteristics of 'top' social workers, motivation, an orientation toward development and cooperation, involvement in clients, autonomy, the ability to critically reflect on one's professional behaviour and being able to establish an public image in the local environment seem to be the most important characteristics to create a successful professional practice.