

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –
2011 – Volume 20, Issue 1, pp. 100–117
URN:NBN:NL:UI:10-1-101311

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Igitur publishing

Services in cooperation with Utrecht University of
Applied Sciences, Faculty of Society and Law

Copyright: this work has been published under a
Creative Commons Attribution-Noncommercial-No
Derivative Works 3.0 Netherlands License

Since 2005, Labrie contributes to the development
of outreach services in social work. In 2009, she
obtained a master in Social Intervention at the
National Expertise Centre for Social Intervention
(LESI) in the Netherlands, on a thesis about
communication and cooperation by managers and
professionals (2009). Correspondence to: N. Labrie,
MDA, Marten Meesweg 141, 3068 AV Rotterdam.
E-mail: nlabrie@stichtingmda.nl

Nelly Labrie MSc is manager Social Work at
Maatschappelijke Dienstverlening Alexander in Rotterdam
(Social Services Alexander, Rotterdam, The Netherlands).

Received: 7 September 2010

Accepted: 20 December 2010

Review category: Research

RUIMTE OF KLOOF? OVER AFSTEMMING TUSSEN MANAGERS EN PROFESSIONALS

NELLY LABRIE

ABSTRACT

Space or gap? About communication and cooperation between managers and professionals

Social workers often find themselves captured between a managerial logic, which is often instrumentally orientated and bureaucratically organized and the logic of the client, which is often dominated by chaos, complexity and rarely standard. The professional social worker has to deal with the tensions resulting from this.

This article presents the findings of a small sample, qualitative study into the cooperation between managers and professionals, in their efforts to deal with these collapsing logics. Professionals and managers were interviewed on the question: How can managers together with professionals, despite these differences in logic, tune in on people who are difficult to reach? How do managers and professionals communicate and cooperate with each other? What about the factor “trust”?

The resulting data was analyzed by using the model of the theory of changing of Donkers (2006, 2008). The results show that professionals as well as managers tend to focus on their own logic and feel powerless in their mutual communication. Mutual trust, taking responsibility and allowing others to take responsibility and reciprocal communication are all key factors for successful cooperation.

Keywords

Managerial logic, communication, cooperation, trust

SAMENVATTING

Ruimte of Kloof? Over afstemming tussen managers en professionals

Outreached maatschappelijk werkers raken soms klem tussen een managementlogica, die gekenmerkt wordt door processturing, standaardisering van werkwijzen en procedures, en de logica van cliënten, welke onvoorspelbaar is en vaak gekenmerkt wordt door emoties en complexiteit. In dit artikel worden de resultaten van een kleinschalig, kwalitatief onderzoek gepresenteerd, waarin de samenwerking tussen managers en professionals wordt onderzocht aan de hand van interviews, in hun pogingen de kloof tussen beide logica's te dichten. De resulterende data zijn geanalyseerd met behulp van Donkers' theorie over verandering (Donkers, 2006, 2008). De bevindingen laten zien dat zowel professionals als managers geneigd zijn zich op te sluiten in hun eigen logica en zich machteloos voelen in de onderlinge communicatie. Wederzijds vertrouwen, het nemen – en laten – van verantwoordelijkheid en wederkerige afstemming zijn allemaal belangrijke factoren bij het vormgeven aan een succesvolle samenwerking.

Trefwoorden

Managementlogica, communicatie, samenwerking, vertrouwen

INLEIDING

Hoe komt samenwerking tussen managers en professionals ten behoeve van moeilijk bereikbare groepen in een welzijnsorganisatie tot stand? Waardoor ontstaat een cultuur waarin afstemming en gezamenlijkheid domineert? Wat maakt dat ieder op een "eiland" raakt?

Dergelijke vragen stonden centraal in een onderzoek naar afstemming tussen professionals; outreachend maatschappelijk werkers en hun managers. Dit onderzoek, waarvan in dit artikel verslag

RUIMTE OF KLOOF? OVER AFSTEMMING TUSSEN MANAGERS EN PROFESSIONALS

wordt gedaan, is uitgevoerd in het kader van de thesis die in 2009 voor de master Sociale Interventie aan het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie (LESI) is geschreven. Het onderzoek vond plaats bij de Maatschappelijke Dienstverlening Alexander (MDA) in Rotterdam, waarbinnen ik in dezelfde periode werkte als projectcoördinator van het outreachend maatschappelijk werk.

Professionals van het outreachend maatschappelijk werk leggen contact met moeilijk bereikbare mensen en verlenen hulp bij veelal complexe problematiek. De ervaring leerde dat met gangbare werkwijzen deze mensen niet of nauwelijks werden bereikt. "Therapeutisering" en verzakelijking van het werk (Van der Lans, 2008) bleken daarbij slecht uit te werken. Een meer outreachende werkwijze, afgestemd op de leefwereld van beoogde cliënten leek daarentegen wel antwoord te bieden. Om outreachend maatschappelijk werk vorm te geven hebben een aantal professionals van MDA de ruimte gekregen om te onderzoeken wat passende attitudes en werkwijzen zijn die aansluiten op moeilijk bereikbare groepen. De samenwerking met de verantwoordelijk directeur is stimulerend gebleken in deze zoektocht. Deze ervaringen brachten de importantie van samenwerking tussen professionals en managers onder mijn aandacht teneinde tot afstemming op moeilijk bereikbare groepen te komen.

In dit artikel wordt beschreven hoe deze samenwerking al dan niet wordt bewerkstelligd bij MDA. Het onderzoek biedt een schets van de moeilijkheden die zich voor kunnen doen in de samenwerking tussen professional en manager in een welzijnsorganisatie. Moeilijkheden, vooral daar waar het gaat om het bewerkstelligen van afstemming tussen uitvoeringspraktijk van het outreachend werk en organisatiebeleid. Ondanks dat het hier een relatief "platte" organisatie betreft, waarbij het management dicht op de professionals in de uitvoering staat, blijken zij zich toch gemakkelijk ieder in een eigen wereld terug te trekken.

In het navolgende wordt verslag gedaan van de methode die is gehanteerd om de afstemming in kaart te brengen en er wordt aan de hand van een aantal thema's stil gestaan bij de bevindingen die zijn opgedaan met het onderzoek.

SPANNINGSVOLLE VERHOUDINGEN

Managers en de mensen die zij door inzet van professionals proberen te bereiken bezigen elk een eigen taal en handelen vanuit een eigen perspectief, ofwel vanuit een eigen "logica".

De logica van de manager is gebaseerd op een organisatieperspectief waarbinnen het behalen van afgesproken prestaties en processturing een belangrijke leidraad zijn voor het professionele handelen. De prestaties worden verantwoord volgens vastgestelde verantwoordingsystemen op basis van vastgestelde indicatoren. Bij voorkeur zijn deze indicatoren eenduidig, dat wil zeggen

vastgesteld per individu, per thema, per probleem. Het gaat hier om classificaties, ofwel sociale constructies. Zonder indicatiestelling geen hulp, geen geld, geen zorg (Van Houten, 1999). Dit veroorzaakt vergaande verzakelijking en fragmentarisering van hulpverlening (Van Houten, 2004; Van der Lans, 2008). Daar komt bij dat organisaties in hun intake procedures en methodieken veelal uitgaan van gemotiveerde cliënten.

De logica van de doelgroep, in dit geval moeilijk bereikbare mensen, is gebaseerd op het perspectief van de "leefwereld". Deze logica wordt gekenmerkt door meervoudigheid en complexiteit (Baart, 2000, 2001; Van Doorn, 2004). Er heerst gebrek aan structuur of misschien juist een extreem vaste eigen structuur welke geleid wordt door angst, ontreddeiding of isolement. De praktijk leert dat moeilijk bereikbare mensen enerzijds angst hebben om hun zelfstandigheid te verliezen en anderzijds, wanneer zij hulp zouden willen, niet door de bureaucratische logica van organisaties weten te komen. Soms werpen zij onbedoeld barrières op door heel vaak te komen en hulp te eisen. Door vooraf te hoge eisen te stellen aan motivatie of "therapietrouw" sluiten reguliere vormen van hulpverlening onbedoeld deze mensen buiten.

De outreachende hulpverlening beoogt hier een antwoord op te bieden en stemt zich a priori af op de logica van de leefwereld. Voor afstemming op de leefwereld zijn intuïtieve ambachtelijkheid en "belichaming" belangrijke onderdelen van de professionaliteit van de outreachend maatschappelijk werker (Van der Laan, 2006). Impliciete, persoonlijke kennis van professionals maakt onderdeel uit van deze intuïtie en belichaming. Hier spreken we van "tacit knowledge". Tacit knowledge is een begrip dat in de jaren zestig is geïntroduceerd door de chemicus en filosoof Polanyi (Polanyi, 1962). Deze kennis ligt besloten in het handelen en laat zich moeilijk ontkoppelen. Om in contact te komen met moeilijk bereikbare groepen is naast het hanteren van diverse methodieken juist deze tacit knowledge van groot belang.

Dergelijke professionaliteit verhoudt zich moeizaam tot de eveneens noodzakelijke afstemming op de organisatielogica van standaardisering en instrumentele aansturing- en verantwoordingsystemen. De hang naar eenduidigheid en taakgerichtheid, dominant in de managementlogica, bemoeilijkt eveneens de aansluiting op moeilijk bereikbare groepen. De problematiek in de leefwereld is immers vaker meervoudig en complex. Het bereiken van een zorgmijdend, argwanend mens die de huur niet meer betaalt en zo de kans loopt om op straat gezet te worden verloopt vaak moeizaam. De motivatie ontbreekt en er bestaat geen eenduidig geformuleerde hulpvraag. Om aansluiting te vinden bij deze mensen gaat het om procesmatig afgestemd maatwerk, waarbij de autonomie en zelfregie bewaakt moeten worden. Een dergelijk onderzoekend proces van hulpverleners vindt grotendeels bij de cliënt thuis plaats en niet binnen de beschermende organisatorische kaders. Het

RUIMTE OF KLOOF? OVER AFSTEMMING TUSSEN MANAGERS EN PROFESSIONALS

proces verloopt grillig en duurt doorgaans wat langer. Het hulpverleningstraject is door opgebouwde kennis en ervaring slechts in te schatten en nauwelijks vooraf te plannen.

Niet alleen de professional ondervindt de gevolgen van de spanningsvolle verhouding tussen beide logica's. Voor managers wordt het moeilijk om verantwoordelijkheid te dragen voor het handelen van professionals naarmate deze minder eenduidig en te standaardiseren is.

Om desondanks het professionele handelen van managers en professionals nauwkeurig op elkaar af te kunnen stemmen vraagt het van beiden bereidheid zich in elkaars logica te verplaatsen; ofwel het vraagt om perspectiefwisseling. Het is dit samenspel dat geleid heeft tot de centrale vraagstelling van het onderzoek waarvan hier verslag wordt gedaan namelijk:

Hoe kunnen uitvoerend professionals en managers afstemming tussen uitvoeringspraktijk en organisatiebeleid bewerkstelligen, ten behoeve van moeilijk bereikbare groepen?

THEORETISCH RAAMWERK

Bij de analyse van de onderzoeksresultaten is gebruik gemaakt van een aantal theoretische begrippen die licht kunnen werpen op de processen die een rol spelen in de afstemming tussen managers en professionals. Het betreft het werk van Donkers, Kunneman, Van Houten, ondersteund door de complexiteitstheorie van Cilliers.

Diversiteit

De managers en professionals hebben te maken met diversiteit onder de cliëntgroepen. Deze diversiteit wordt gekenmerkt door verscheidenheid aan identiteiten. Daarbij moet rekening gehouden worden met het gegeven dat identiteiten niet vastliggen, maar resultaat zijn van een zoekend proces. "Het gaat om levenslange projecten" (Van Houten, 2004, p. 235). Afstemming van organisatiebeleid op diversiteit in identiteitskeuzes vereist behalve flexibiliteit ook reflexiviteit van zowel managers als professionals. Het betreft hier eveneens een zoekend proces waarbij op het eigen handelen gereflecteerd wordt.

Wil een organisatie aansluiten bij de diversiteit onder moeilijk bereikbare mensen, dan moeten professionals en managers zich ervan bewust zijn dat goede, passende hulp aan hen nooit eenzijdig kan worden geleverd, maar altijd in samenspraak met degene die de hulp ontvangt. Hierbij wordt uitgegaan van een symmetrische zorgrelatie (Van Houten, 2004, p. 199/200). De eigen regie van de cliënt mag in de hulpverlening niet worden ontkend, ondanks bepaalde mate van zorgafhankelijkheid

als gevolg van beperkte competenties en vaardigheden. Ook onder de mensen die zelf niet direct om hulp of zorg vragen, of dit in eerste instantie vermijden, zijn identiteitskeuzes divers en worden niet zelden als “onaangepast” aangemerkt. Wederkerigheid en afstemming zijn uiteindelijk van belang voor het leveren van maatwerk. “Zich afstemmen op de onafgestemden”, aldus Baart (2000).

Kampvuur en lantaarnpaal

Kunneman verwijst naar de wetenschapssociologen Gibbons en Nowotny (e.a.). Zij maakten in 1994 een onderscheid tussen modus-één kennisproductie, welke gevormd wordt door Newtoniaanse fysica en modus-twee kennisproductie, welke in het algemeen inter- en transdisciplinair van karakter is. Kunneman voegt daaraan de modus-drie kennisproductie toe waarin waarden en onderliggende zingevingskaders met het oog op contextgebonden vragen tot hun recht komen (Kunneman, 2005, p. 113–116). Het conceptualiseren van waarden en onderliggende zingevingskaders is met name aan de orde wanneer mensen in hun interacties binnen hun context met morele of existentiële vragen of dilemma's worden geconfronteerd. Dit vraagt van mensen dat zij hun ervaringen verbinden met opvattingen, motieven en intenties van zichzelf of van het collectief waar zij deel van uitmaken. Dergelijke processen veronderstellen reflecteren, expliciteren en dialoog.

Kunneman benadrukt het belang van modus-drie kennis “voor maatschappelijk verantwoorde vormen van organisatie en de bijbehorende normatieve vormen van professionaliteit” (2005, p. 28). Hiermee wordt een verbinding gelegd tussen enerzijds technische professionaliteit en anderzijds hermeneutische en maatschappijkritische modellen, zonder een van beide af te wijzen. Het spanningsveld dat tussen beide modi bestaat vraagt om een gelijkwaardige verbinding. Een dergelijk spanningsveld is eveneens zichtbaar in hulpverleningsorganisaties, waarbinnen men enerzijds meer wil werken met gestandaardiseerde hulpverleningsmodellen en anderzijds het bereiken van de hulpverlening aan moeilijk bereikbare groepen zich juist kenmerkt door afstemming op de diversiteit en de daaruit voorkomende contextgebonden vragen. Deze ruimte tussen beide invalshoeken kan als “interferentiezone” worden aangemerkt; het gebied waar beide logica's samenkomen en waar verbindingen tot stand komen (Van den Ende & Kunneman, 2008). Kunneman gebruikt daarvoor de metafoer “kampvuur” en “lantaarnpaal”. De lantaarnpaal wordt door Kunneman als metafoer opgevoerd voor zichtbaarheid, transparantie, controle en beheersing. Dit zijn bij uitstek de gebieden waar management zich op richt. De sfeer waar daarentegen de meer persoonlijke bevindingen van professionals worden gedeeld kan beschouwd worden als een “kampvuur”. Het suggereert dat deze kampvuren zich buiten het zicht van het beheer en de controle, van het management bevinden. Kunneman scheidt daarmee de indruk dat managers en professional

vanuit gescheiden werelden functioneren. Ondanks dat erkent Kunneman de noodzaak van verbinding tussen kampvuur en lantaarnpaal, welke hij aanduidt als "warmte / kracht koppeling" (Kunneman, 2006). Pas wanneer management en professionals de dialoog aangaan kan een organisatie leren en veranderen. Binnen dit spanningsveld tussen beide invalshoeken kan "leerzame wrijving" plaatsvinden in relatie tot "specifieke, contextgebonden vragen" (Kunneman, 2005, p. 29).

Daarbij is het raadzaam te beseffen dat de wereld van het kampvuur gelardeerd is met de wereld van de lantaarnpaal en andersom. Het zijn in aanleg open systemen, *waarbinnen* en *waartussen* afstemming plaatsvindt (Van den Ende & Kunneman, 2008, p. 72,73).

Complexiteit en emergentie

De afstemming die plaatsvindt binnen en tussen verschillende systemen, zoals die van de leefwereld en van organisatiemanagement met elk hun eigen logica, is complex. In dergelijke complexiteit vinden behalve causale verbanden vaak niet stuurbare, exact beheersbare processen plaats van communicatie, verbinding en samenvoeging, door Cilliers als "emergentie" weergegeven (Cilliers, 2005, p. 257). Instrumenten als registratiesystemen, protocollen, vooraf gestructureerde hulpverleningstrajecten kunnen voor zowel managers als professionals hulpmiddelen zijn om zich tot de complexiteit te kunnen verhouden en deze beheersbaar te maken. Dit heeft als schaduwzijde dat wanneer dergelijke hulpmiddelen slechts instrumenteel worden gehanteerd, interactie tussen mensen weinig ruimte krijgt. Daarmee kun je stellen dat de (kans op) emergentie wordt gereduceerd. Genoemde hulpmiddelen staan daarmee op gespannen voet met de complexiteit waartoe men zich in de uitvoeringspraktijk moet verhouden. De praktijk van alledag is grillig en doorweven met "emergentie", zowel in de leefwereld als in de wandelgangen van een organisatie, zo blijkt uit de bevindingen.

Veranderen en bewustworden

Afstemming van uitvoering en beleid op de complexiteit van de leefwereld is een proces waarbij doorlopend wederkerige veranderingsprocessen plaats zullen vinden. Donkers heeft deze veranderingsprocessen uitgewerkt. Zo stelt hij dat veranderkundig handelen zijn basis vindt in een reflectief bewustzijn. Dit verheldert hij met een voorbeeld van een vraag die hem eens gesteld werd door een kind: "Mijnheer, wist u dat u loopt?" waarop Donkers antwoordde: "Nee, daar was ik niet mee bezig. Bedankt dat je me er even aan herinnert!" (Donkers, 2006, p. 8, 2008, p. 15). De bevindingen worden geanalyseerd en weergegeven met behulp van dit model van veranderkundig handelen van Donkers als raster (Donkers, 2006, 2008). Het model onderscheidt drie kerngebieden van cognitief, intrapersoonlijk en maatschappelijk handelen. Het cognitief kerngebied is het gebied waar een inschatting van eigen invloedsmogelijkheden

plaatsvindt en men tot doelmatig handelen komt. Het intrapersoonlijk kerngebied betreft het toelaten van gevoelens in een proces van afstemming tussen verstand, gevoel en gedrag. Het maatschappelijk kerngebied is omgevingsgericht en gaat om interpersoonlijke communicatie tussen mensen welke onder meer kan leiden tot een bevredigende positie in (maatschappelijke) systemen. De theorie beschrijft hoe deze kerngebieden op elkaar inwerken zowel *in* mensen als *tussen* mensen. Veranderingsprocessen gaan gepaard met afstemming zowel *binnen* het "multidimensionale zelf" (Donkers, 2006, p. 66, 2008, p. 195) als tussen mensen onderling en de context waarin zij zich bevinden. Binnen het zelf vinden dialogen plaats waarbinnen psychische, biologische en sociale elementen worden afgestemd en afgewogen. Dit geheel aan veranderkundig handelen is ingebed in zowel natuurlijke (biologische) als maatschappelijke (sociologische) systemen. De drie samenhangende kerngebieden verhouden zich onder een zekere spanning tot elkaar. Binnen deze spanningsvelden vindt afstemming plaats welke leidt tot ontwikkeling en verandering, waarmee het model goed aansluit op het onderzoek naar het bewerkstelligen van afstemming. Voor een uitgebreidere bespreking verwijs ik naar mijn thesis (Labrie, 2009).

Relevantie van theorie en praktijk

De relevantie van het onderzoek voor de werkpraktijk bestaat uit de weergave van een analyse over de mate van wederkerigheid in afstemming tussen managers en professionals. In de theorieën wordt het belang van dergelijke wederkerigheid onderschreven betreffende diversiteit en interferentie. Tussen de cognitieve benadering in relatie tot voelen en gedrag is sprake van discrepantie welke een weg lijkt te vinden als "kloof" tussen manager en professional. In dit onderzoek wordt deze kloof, dan wel interferentiezone, in de dagelijkse praktijk onderzocht. Dit onderzoek levert zo een bijdrage aan een theoretische onderbouwing van een praktijk en eveneens aan een empirische onderbouwing van theorie.

OPZET VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de dagelijkse context van een organisatie. Daarmee kon ik aansluiten op de actuele onderwerpen die de respondenten bezighielden, zoals wijzigende financieringsstromen, stopzetten van projecten en vertrek van medewerkers. Deze onderwerpen brachten verschuiving en aanpassing met zich mee, waardoor er druk op functies en werkontwikkeling ervaren werd. Het is aannemelijk dat managers en professionals in welzijnsinstellingen zich doorgaans in een vergelijkbare context bevinden.

Dataverzameling

Voor dit onderzoek zijn twee outreachend maatschappelijk werkers en vier managers geïnterviewd. Deze keuze is gebaseerd op de centrale vraagstelling, waarbij het accent ligt op interactie tussen managers en professionals. De respondenten verschilden in ervaring, leeftijd, geslacht en professionele achtergrond. Tussen de managers bestonden onderlinge verschillen in positie en functie-inhoud. Zij gaven allen leiding aan professionals en zijn allen verantwoordelijk voor het MDA beleid ten behoeve van moeilijk bereikbare groepen. De respondenten zijn elk twee maal geïnterviewd met een tussentijd van ongeveer drie maanden.

Onderzoeksvragen die onder andere aan de orde kwamen waren bijvoorbeeld:

- Wat versta jij onder goede of verantwoorde afstemming?
- Hoe stem je dat af met de uitvoerende/manager?
- Hoe bewerkstellig jij (verbetering in) de afstemming?
- Kun je voorbeelden geven waarbij dit gelukt is?

De antwoorden op deze vragen zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van het veranderkundig model van Donkers, en de kerngebieden die daarbinnen onderscheiden worden. De meest nadrukkelijke vraag in de interviews was de vraag die begint met: "Hoe bewerkstellig je...?" Deze vraag deed een appel op het intrapersoonlijk kerngebied en werd veelal moeizaam beantwoord. De antwoorden verwezen echter veelal naar aangeleerde instrumentele oplossingen van het cognitief kerngebied. Ook werd gevraagd naar voorbeelden welke zouden verwijzen naar het daadwerkelijke handelen van de respondenten. Uit de voorbeelden bleek doorgaans weinig sprake van wederkerigheid in handelen vanuit de verschillende kerngebieden. Daarmee ontstond een beeld van een eilandencultuur tussen managers en professionals. De gesprekken zijn opgenomen en woordelijk uitgewerkt tot transcripten, aan de respondenten voorgelegd en door hen goedgekeurd voor onderzoek en citaten.

De dubbele positie van onderzoeker-professional

Dit onderzoek is uitgevoerd in de organisatie waar ik werkzaam ben en de vraag kan gesteld worden of dit verstandig is. Het antwoord op die vraag is meerledig. Allereerst bestaat er, zoals ook voor de aanleiding voor dit gehele onderzoek geldt, een persoonlijke motivatie om voor deze dubbelpositie te kiezen. De kern van de outreachende werkwijze wilde ik ook toepassen in het onderzoek. Dat wil zeggen: als onderzoeker mezelf begeven in "de leefwereld van de

organisatie” en me in het te onderzoeken veld onderdempelen. Ten tweede bestaat er een meer methodisch antwoord op bovenstaande vraag. In diverse onderzoeksstromingen, waaronder bijvoorbeeld exemplarisch handelingsonderzoek, wordt intensieve omgang met en deelname aan het te onderzoeken veld als een basale voorwaarde voor goed sociaal-wetenschappelijk onderzoek beschouwd. De positie van onderzoeker in de organisatie en de jarenlange betrokkenheid bij het werkveld maakt dat de onderzoeker met meer gelaagdheid naar de betekenis van de woorden van de respondenten kan zoeken (Coenen, 1987, p. 294; Khonraad, 2000, p. 77).

In de werkrelatie met de respondenten heb ik mijn positie als onderzoeker binnen de organisatie benoemd en zichtbaar gehouden, vanuit het besef dat bij onderzoek in een sociale context altijd sprake zal zijn van wederkerige beïnvloeding van onderzoeker en onderzochte. Het antwoord op de onderzoeksvraag gold ook voor mezelf: Hoe stem ik *zelf* af? Hoe handel ik *zelf*? Door gesprekken met Donkers en door uitwisseling met medestudenten, werd ik me bewust van wederkerige beïnvloeding en eventuele vooringenomenheid.

Binnen het onderzoek heeft op diverse manieren triangulatie plaatsgevonden, onder andere door uit te gaan van verschillende theoretische concepten en door bij de probleemstelling uit te gaan van drie perspectieven: die van het management (managementlogica), die van de professional (professionele logica) en die van de cliënt (logica van de leefwereld).

Analyse

De interviewteksten zijn ingedeeld in citaten (alinea's). Het handelen dat in elk citaat tot uiting kwam is gelabeld aan de hand van gebruikte werkwoorden en referentiewaarden. Deze citaten zijn vervolgens grofweg geanalyseerd naar de drie kerngebieden (cognitief, intrapersonaal, maatschappelijk), door ze letterlijk “in te kleuren” naar kerngebied en bijbehorende competenties. Kenmerkende citaten zijn vanuit deze kerngebieden verder uitgewerkt naar negen bijbehorende competenties zoals deze door Donkers zijn beschreven (Donkers, 2006, 2008). Zo werd het materiaal volgens een meer objectieve rastering herschikt. Dit nieuwe perspectief stelde mij tijdens de analyse in staat het verkregen onderzoeksmateriaal los te koppelen van individuele respondenten en te zoeken naar overkoepelende thema's.

De onderscheiden kerngebieden en onderliggende competenties brachten een scala aan thema's naar voren waarmee respondenten worstelen in de samenwerking. De thematiek die naar voren kwam is in de theoretische kaders geplaatst zoals deze in de vorige paragraaf zijn geschetst.

BEVINDINGEN

Uit de analyse van de interviews blijkt dat er in de organisatie vooral wordt geworsteld in de intrapersonlijke en maatschappelijke kerngebieden. Managers zoeken vaak naar rationele oplossingen voor afstemming, sturing (cognitief kerngebied) en weten de verbindingen naar gevoelens moeilijk te maken. Professionals beseffen weliswaar het belang van de intrapersonlijke en interpersoonlijke communicatie, maar ook zij weten de verbinding tussen de drie kerngebieden moeilijk te maken. Uit de analyse van de interviews bleek dat wanneer geen verbindingen worden gemaakt tussen de *drie* kerngebieden zowel *in* mensen zelf, als *tussen* mensen onderling, er moeizaam afstemming plaatsvindt. De kans op een kloof tussen beleid en uitvoering wordt daarmee vergroot. Zodra mensen bereid zijn ook "zichzelf" (intrapersonlijk) in te zetten en vandaar uit met elkaar in dialoog gaan (maatschappelijk) is er sprake van ruimte waarbinnen creativiteit en emergentie kan ontstaan. Daarbij gaat het niet zo zeer om vormen van vriendelijkheid, maar vooral om een "ongeduldig zoeken en tobben". In dergelijke situaties is er sprake van leerzame wrijving die kan leiden tot verdere werkontwikkeling.

In het algemeen blijkt uit de interviews dat de respondenten nauwelijks een antwoord hadden op de vraag hoe zij afstemming kunnen bewerkstelligen. Bij bewerkstelligen werd in de interviews verwezen naar begrippen als: "opkomen voor", "faciliteren", "uitleggen", "je terugtrekken als manager", "de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen" en het "organiseren van bezieling".

Geen van de betekenissen kreeg vorm in het *handelen* wat tot gevolg heeft dat dit nauwelijks het bewerkstelligen van afstemming op gang bracht, noch bij managers, noch bij professionals. Dit geeft de urgentie van de onderzoeksvraag aan.

Hierna volgt de uitwerking van een aantal van de thema's waarmee men worstelt, geïllustreerd met citaten uit de interviews.

Verantwoorden

Zowel de geïnterviewde managers als de professionals zijn van mening dat de professional zich moet verantwoorden over het professioneel handelen. Professionals hebben in het kader van verantwoording behoefte aan een vertrouwensrelatie waarbij de manager inhoudelijk betrokkenheid toont en de spanning die het werk met zich meebrengt zelf heeft ondervonden. In die behoefte worden voornamelijk het intrapersonlijk en maatschappelijk kerngebied aangesproken. De geïnterviewde managers daarentegen zoeken verantwoording binnen het cognitieve kerngebied, waarin men checkt, mededelingen doet of metingen verricht.

De managers verwachten dat de professional de verantwoordelijkheid neemt in het verantwoorden en de professional verwacht het van de manager. Verbindingen worden moeizaam gelegd.

Uit de interviews wordt duidelijk dat het verantwoorden in de betekenis van collegiale toetsing tussen professionals voornamelijk onderling plaatsvindt, voornamelijk vanuit het intrapersoonlijk en maatschappelijk kerngebied. Professionals uiten zich onderling, spreken in de "wij-vorm", managers vertalen toetsing in cognitieve vormen door te meten of een organisatiedoel gehaald is. De "bottom up-lijn" vanaf de moeilijk bereikbare groep via professional naar management, is in dat opzicht doorbroken. Hetzelfde geldt voor het uiten van de trots en het plezier in het werk: het wordt vooral geuit binnen de eigen functiegroep, vanuit gescheiden kerngebieden. Zo geeft men weinig blijk van "interculturele communicatie" tussen de verschillende logica's, waarmee er sprake is van het door Kunneman bedoelde kampvuur, dat zich beperkt tot de professionals onderling.

De inhoudelijke verantwoording komt op deze manier los te staan van de bedrijfsmatige verantwoording, waarbij het gescheiden werelden blijven waarbij geen sprake is van wederkerigheid. Men wijst naar elkaar zonder te verbinden, anders dan door rationele systemen zoals registratie of kwaliteitssystemen.

Macht en strategisch handelen

Om afstemming te kunnen bewerkstelligen zoeken zowel managers als professionals naar de invloedsmogelijkheden die zij zelf in het organisatiebeleid hebben. Hoewel het gebruik van macht en strategisch handelen wellicht vooral wordt toegeschreven aan managers, leren de interviews dat ook uitvoerend professionals macht en strategisch handelen inzetten:

Soms betrap ik me d'r op dat ik gewoon weet hoe ik dingen moet zeggen en dingen voor elkaar moet krijgen [...] Dan denk ik van, maar ja, als ik het kan, kunnen ook vijftig anderen het en dat is best gevaarlijk. Er zijn ook mensen die het niet allemaal zo netjes en goed bedoelen en er makkelijk profijt van nemen. Zwak is niet zo handig. (professional)

In de interviews benadrukken vooral professionals dat transparantie van groot belang is waar het gaat over macht en strategisch handelen. In de literatuur wordt dit door Hetebrij uitgewerkt als een kwaliteitseis die aan macht gesteld moet worden (Hetebrij, 2008, p. 13).

Tot slot een helder voorbeeld waarbij er geen wisselwerking tussen de drie kerngebieden plaatsvindt:

RUIJTE OF KLOOF? OVER AFSTEMMING TUSSEN MANAGERS EN PROFESSIONALS

De medewerker zat gewoon trillend tijdens dat hele gesprek. Ik denk zit je nou te trillen omdat je een gesprek met mij hebt? [...] Dat vind ik wel eens raar, dat ze me niet meer als mens zien maar ze mij als MT-lid, of puur als leidinggevende zien... (manager)

De afstemming gebeurt in het hoofd (cognitief) van de manager en "in het lijf" (intrapersoonlijk) van de professional, er wordt door hen geen verbinding gelegd waardoor er geen afstemming qua interpersoonlijke communicatie (maatschappelijk) plaatsvindt.

Vertrouwen

Respondenten waarden het als het uitoefenen van macht gecombineerd wordt met transparante communicatie. Er ontstaat interferentie tussen "kampvuur" en "lantaarnpaal" ofwel de door Kunneman genoemde "warmte/krachtkoppeling". Vertrouwen speelt hierbij een grote rol. Zo fungeert de vensterbank in onderstaand fragment als interferentiezone waarbinnen – heel losjes – verantwoording plaatsvindt *in* de professional en *tussen* de manager en professional waarbij de professional vertrouwen heeft in de manager:

Ik weet nog goed dat, met dat persbericht waar ik toen bij betrokken was. [De manager] kwam alleen maar langs, ging zitten op de vensterbank en zei: "Goh, hoe is het nou met je?" Dan doe ik m'n verhaal en hij stelt gewoon hele open vragen en dan kan je zeggen wat je hebt gedaan en waarom [...] Hij had ook het hele dossier doorgekeken, was betrokken, wist wat ik had gedaan en als ik het niet goed had gedaan was dat ook gezegd. Dan denk ik ja, daar vertrouw ik dan ook wel op. (professional)

Wanneer de manager erkenning en vertrouwen geeft aan de professional is het van belang dat dit vertrouwen is gestoeld op kennis over werk en handelen van de professional. Pas nadat de manager zich in het probleem van de professional verdiept heeft en dat ook toont in het handelen, vertrouwt de professional het vertrouwen dat in hem/haar gesteld wordt. De manager moet daarbij vooral vertrouwen in zichzelf (intrapersoonlijk) hebben opgebouwd. Bovenstaand fragment maakt inzichtelijk dat afstemming tussen manager en professional vergelijkbaar is met afstemming tussen professional en diens cliënt: vertrouwen wordt in wederkerigheid opgebouwd.

Daarentegen leidt een negatieve ervaring tussen manager en professional tot wantrouwen. Onderstaand citaat geeft een voorbeeld van terugtrekken *binnen* de persoon, het terrein van het

intrapersoonlijk functioneren zonder nog interpersoonlijke verbindingen te leggen naar, in deze context, de manager.

[...] dus kennelijk, als je iets van jezelf laat zien dat iemand anders je daarop terugpakt. Ja, dan sla je helemaal dicht maar ook daar waar je het wel gewend was om inderdaad iets van jezelf te kunnen laten zien [...] Vertrouwen herwon ik door me gewoon m'n gang te laten gaan, zoals ik gewend was. (professional)

Beheersing versus Complexiteit

Uit de interviews blijkt dat er bij voorkeur gebruik gemaakt wordt van modellen en sturingsinstrumenten om zich tot de complexiteit van de uitvoeringspraktijk te kunnen verhouden.

Als manager heb je sturingsinstrumenten en die moet je gebruiken. [...] Ik kijk allereerst naar primaire processen en dat betekent dat je in het primaire proces kijkt als je het hebt over moeilijk bereikbare groepen, hoe lopen de klantenstromen. Ik denk erg in modellen, maar een model is een referentiekader. Dus dat betekent nooit dat je een model zomaar op de praktijk toepast. (manager)

Het omgaan met complexiteit beperkt zich daarmee tot het kerngebied van het cognitief functioneren waarin wordt afgestemd op het realiseren van organisatiedoelen. Zo wordt er gekeken naar klantenstromen. Moeilijk bereikbare groepen vormen geen klantenstroom, de leefwereld is hier het referentiekader waarop eventueel modellen afgestemd kunnen worden. Ondertussen houdt een professional die de ruimte krijgt zich staande in de complexiteit van de leefwereld en toont wat daarvoor nodig blijkt:

Die ruimte krijgen we omdat we toch laten zien dat het effect heeft, denk ik. Wij koppelen veel terug. Onbewust...niet omdat we daar de verplichting toe voelen, ook door vragen, maar ook doordat we aangeven wat we hebben gedaan. We hebben een bepaalde trots, dat wat we leuk vinden en hebben bereikt, dat willen we delen. (professional)

Zowel managers als professionals zullen zich doorlopend moeten afstemmen, zich moeten verhouden tot een in rap tempo veranderende omgeving. Hiervoor is ruimte nodig om te leren en te ervaren.

Binnen dergelijke ruimte ontstaat leerzame wrijving binnen en tussen professionals en managers.

[...] maar waar je ook als manager dus het meeste van leert is niet van het voorgeschreven krijgen hoe het moet, maar gewoon dingen uitproberen, gewoon dingen doen, kijken, uitproberen. (manager)

CONCLUSIES

Uit de interviews blijkt dat zowel professionals als managers geneigd zijn zich op te sluiten in een eigen wereld. Daarmee voelt zowel de manager als de professional zich machteloos als het om wederkerige beïnvloeding gaat. Beiden zijn vanuit die positie niet goed in staat om een bevredigende positie in het systeem te creëren.

Een ander effect hiervan is dat er vanuit deze eigen werelden beelden over de ander ontstaan, waarover nauwelijks gecommuniceerd wordt met die ander. Die beelden bewerkstelligen dat vooral professionals zich terugtrekken rond "het kampvuur" met directe collega's. Managers trekken zich eerder terug in hun individuele denken, vanwaar uit ook de teamvorming tussen managers onderling niet makkelijk plaatsvindt. Leerzame wrijving komt nauwelijks tot stand. Professionals lijken het zelfs uit de weg te gaan door bevestiging en erkenning te halen bij elkaar in de eigen functiegroep, of bij cliënten. Zo ontstaat een kloof tussen managers en professionals.

Een onderzoekende attitude op basis van gemeenschappelijke doelrichting en referentie verhoogt de kans op emergentie. Het kan daarmee gezien worden als een betekenisvolle interferentie tussen managers en professionals. "Zoeken" vraagt om doorlopende afstemming, bewustwording en (zelf-) reflectie in en tussen mensen met vragen over de betekenis van hetgeen men vindt. Dit betreft een empirisch leerproces waarbij zowel het hoofd (cognitief) betrokken is, het hart sneller kan slaan (intrapersoonlijk) en contact wordt gemaakt vanuit de waarnemingen (maatschappelijk). Managers en professionals zullen binnen een dergelijk proces hun multidimensionale zelf ten opzichte van elkaar doorlopend opnieuw afstemmen. Deze afstemming kan gezien worden als een zoekend ongemak, ofwel leerzame wrijving, zowel in jezelf als in relatie tot anderen. Binnen het afstemmingsproces bestaat er behoefte aan erkenning. Zowel professionals als managers spreken zich hierover in interviews expliciet uit. Juist wanneer men erkenning van professionaliteit, kennis en inzet mist ontstaat er in zekere mate verbittering. Dit geldt voor zowel de taciete kennis als instrumentele kennis. Verlangen naar erkenning impliceert afhankelijkheid van de ander en vormt daarmee een aantasting van onze autonomie (Kunneman, 2005, p. 247).

Zowel erkenning geven als ontvangen kan daarmee als “kwetsbaar” worden ervaren. Het blijkt samenwerking en vertrouwen ten goede te komen wanneer maatschappelijk werkers en managers elkaar welgemeende, onderbouwde erkenning geven.

Strakke modellering van werkwijzen bleek niet stimulerend te zijn in bovengenoemd proces, immers het nodigt de professional niet uit tot onderzoek en creativiteit. Instrumenteel (cognitief) gebruik van diverse managementinstrumenten verkleint de kans om managers medeonderzoekers van de praktijk te maken. Wanneer managers zich niet als medeonderzoeker van de praktijk weten op te stellen groeit de afstand tussen manager en professional en neemt met name het onderling vertrouwen van de professional in de manager af.

Betrokken managers en betrokken professionals weten elkaar daarentegen wel te vinden wanneer verantwoordingsystemen in wederkerigheid tussen managers en professionals zijn afgestemd op het uitvoerend werk. Zoals eerder aangegeven wil een geëngageerde professional zich graag verantwoorden zolang de diversiteit onder de doelgroep ruimte krijgt. Zo kunnen kwalitatieve en kwantitatieve verantwoording elkaar versterken en worden functie-eigen instrumentele rationaliteit van management en de functie-eigen taciete kennis van de professional op elkaar afgestemd.

De afstand tussen manager en professional lijkt in deze relatief kleine organisatie gemakkelijker te overbruggen dan in een grotere, meer hiërarchische organisatie. In een grotere organisatie zullen de kaders voor interferentiezones wellicht vastgelegd moeten worden. Ook al zouden er kaders zijn vastgelegd zal wederkerige afstemming bewust bewerkstelligd moeten worden. Voorts doet het probleem zich voor dat wanneer het binnen gestelde kaders of organisatie lukt de afstemming te vergroten, deze beweging niet stopt bij de deur van de organisatie. Immers, een organisatie is een complex, open systeem, vanwaaruit samenwerking plaats moet vinden.

Om tot afstemming te komen vormt onderling vertrouwen een belangrijke basis. Vertrouwen is opgebouwd vanuit de samenhang tussen de drie kerngebieden, waarbij “ervoor staan” een sleutel blijkt te zijn. “Staan” is in deze betekenis geen vaste houding, maar een afstemmingzoekende, balancerende houding. Het is een staande blijven, ondanks wankelen. Zelfs “afgaan” kan er deel van uitmaken.

Deze omschrijvingen verwijzen naar een begrip als authenticiteit. Dit kan niet worden afgedwongen, “het moet er zijn”, is de strekking van de bevindingen. Vertrouwen neemt toe wanneer blijkt gegeven wordt van een samenhangend handelen en communiceren vanuit de drie

RUIMTE OF KLOOF? OVER AFSTEMMING TUSSEN MANAGERS EN PROFESSIONALS

kerngebieden, in het bijzonder het intrapersoonlijk kerngebied van waaruit men zichzelf toont en bereid is tot een zekere kwetsbaarheid.

Het bewerkstelligen van afstemming kan alleen op gang komen wanneer professionals en managers steeds opnieuw bereid zijn gezamenlijk, ieder vanuit de eigen functie, onzekerheden aan te gaan. Het is niet voldoende als dit vanuit slechts één kerngebied plaatsvindt. Wanneer beide actoren, ieder op het eigen taakgebied en in verbindingen met elkaar vanuit de drie kerngebieden, zich (onder-) zoekend door uitvoeringspraktijk en organisatiebeleid bewegen, zal afstemming op de doelgroep bewerkstelligd worden.

Ruimte of kloof?

Er is sprake van een kloof wanneer managers en professionals in meer of mindere mate vanuit gescheiden werelden opereren. Wanneer daar sprake van is blijkt dat er eveneens een kloof bestaat tussen de verschillende kerngebieden, zoals deze beeldend tot uitdrukking komt in de metafoor van kampvuur en lantaarnpaal.

Een kloof wordt als ruimte ervaren zodra er verbindingen worden gelegd. De kloof verandert daarmee in een interferentiezone waarbinnen afstemming plaatsvindt. De afstemming gaat gepaard met zoeken en wijvingen.

Zowel managers als professionals zijn ondanks positie en machtsverhoudingen ieder verantwoordelijk voor deze afstemming. Beiden zullen daarin elkaar aan moeten spreken en zelf verantwoordelijkheid moeten nemen, ten behoeve van de moeilijk bereikbare doelgroep.

LITERATUUR

- Baart, A. (2000). Zich afstemmen op de onafgestemden [Align with the unsocials]. *Sociale Interventie*, 9(1), 4–21.
- Baart, A. (2001). *Een theorie van presentie* [A theory of presence]. Utrecht: Lemma.
- Coenen, H. M. J. (1987). *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren* [Action Research as Exemplary Learning]. Groningen: Konstapel.
- Cilliers, P. (2005). *Complexity, Deconstruction and Relativism*. *Theory, Culture & Society*, 22(5), 255–267. London/ New Delhi.

- Doorn, L. van (2004). *Outreaching hulpverlening, praktijkervaringen van 10 experimentele projecten* [Outreach services, practical experiences of 10 pilot projects]. Oranje Fonds. Uitgeverij Hoogland & Zoon: Arnhem.
- Donkers, G. L. A. M. (2006). *Contextuele benadering van zelfregulering* [Contextual Approach to Selfregulation]. Utrecht: LESI.
- Donkers, G. L. A. M. (2008). *Grondslagen van veranderen, naar een methodiek zonder keurslijf* [Foundations of changing, a method without restriction]. Nijmegen: St. de Parel.
- Ende, T. van den, & Kunneman, H. (2008) In G. Jacobs, R. Meij, H. Terwolde & Y. Zomer (Eds.), *Goed werk, Verkenning van normatieve professionalisering* [Good Work, Exploration of Normative Professionalization]. Amsterdam: SWP.
- Hetebrij, M. (2008). *Macht en politiek handelen in organisaties* [Power and political action in organizations]. Assen: Van Gorcum.
- Houten, D. van (1999). *De standaardmens voorbij* [Beyond the Standard Man]. Maarssen: Elsevier/ De Tijdstroom.
- Houten, D. van (2004). *De gevarieerde samenleving* [The Diverse Society]. Utrecht: De Tijdstroom.
- Khonraad, J. L. H. T. M. (2000). *Woonwagengebrowsers: burgers in de risicomaatschappij* [Travellers: Citizens of the Risk Society]. Utrecht: Jan van Arkel.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke- ik, bouwstenen voor een kritisch humanisme* [Beyond the Big-ego, Components for a Critical Humanism]. Amsterdam: Humanistics University Press / SWP.
- Kunneman, H. (2006). *Nederlands Tijdschrift voor Coaching* nr. 2 [Dutch Journal of Coaching nr 2], www.ntvc.nl.
- Laan, G. van der (2006). *Maatschappelijk werk als ambacht: inbedding en belichaming* [Social work as Handicraft: Embedding and Embodiment]. Amsterdam: Humanistics University Press.
- Labrie, N. M. (2009). *Ruimteverkenning, onderzoek naar afstemming tussen managers en professionals* [Space exploration, research on coordination between managers and professionals]. Masters thesis LESI.
- Lans, J. van der (2008). *Ontregelen, de herovering van de werkvloer* [Deregulation, Recapturing the Shop Floor]. Amsterdam: Augustus.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy* (2nd ed). London: Routledge & Kegan Paul.