

Akkelien Canrinus is jongerenwerker bij een welzijnsorganisatie en deelnemer aan de Master Sociale Interventie.

Binnengekomen 8 juli 2006

Geaccepteerd 6 oktober 2006

DOOR REFLECTIE UIT DE SPAGAAT TUSSEN

AKKELIEN CANRINUS

0,3 FTE EN HET AMBACHT

7

DOOR REFLECTIE UIT DE SPAGAAT TUSSEN 0,3 FTE EN HET AMBACHT

Wat zijn de alternatieven voor een tayloristische bedrijfsvoering in de brede sector van zorg, welzijn en educatie? De suggesties die Geert van der Laan naar voren brengt voor een eerste antwoord op deze vraag, zijn vooralsnog niet veel verder gekomen dan de bekende term van Mintzberg: ambachtelijkheid.

Via dit artikel hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de verdere uitwerking van dit begrip.

De vraag naar ambachtelijkheid komt voort uit de globale diagnose van wat er op dit moment in de sector zorg, welzijn en educatie aan de hand is. Dat kan worden gekarakteriseerd als een vorm van taylorisme: taakdifferentiatie, standaardisering, centrale sturing, objectief gedefinieerde werkprocessen, uitschakeling van subjectiviteit, enzovoort. Het was nadrukkelijk de bedoeling van Taylor om het ambachtelijke uit te bannen en een wetenschappelijke bedrijfsvoering daarvoor in de plaats te stellen. De vraag naar een alternatief kan de indruk wekken terug te verlangen naar de tijd van het ambacht, naar vroeger. Dit is echter niet de bedoeling.

Aan de hand van een casus uit het jongerenwerk vanuit een welzijnsorganisatie, waar ik als collega-jongerenwerker bij betrokken ben geweest, wil ik laten zien hoe de professional zijn ambacht of professionaliteit kan laten spreken.

HOE HET BEGON

Anderhalf jaar geleden kreeg welzijnsorganisatie X in gemeente Y de vraag van een woningbouwcorporatie jongerenwerk te leveren bij een nieuw op te zetten project voor jongerenhuisvesting. Jongerenhuisvesting is een groot probleem in de betreffende plaats en de woningbouwcorporatie wil creatieve oplossingen vinden voor tijdelijke behuizing. Op het moment dat de vraag binnenkwam, had de corporatie ervaring met tijdelijke huisvesting voor jongeren in een noodgebouw dat in eerste instantie was opgezet als tijdelijk verblijf voor bejaarden. Deze woningen waren inpanning met elkaar verbonden met het doel een woonzorgcombinatie te creëren. Voor de oorspronkelijke bewoners was dat een goede opzet, voor de jeugdige bewoners vormde dat een bron van overlast. De gangen werden gebruikt als stalling voor fietsen en voor opslag van overtollige inboedel. Daarnaast boden de gangen ruimte als ontmoetings- c.q. hangplek voor zowel bewoners als jongeren uit de buurt.

In de jaren dat dit complex bewoond was, bleek dat bewoners problemen niet onderling oplosten, maar letterlijk met elkaar uitvochten of bij de woningbouwcorporatie neerlegden. Uiteindelijk werd het complex als onveilig ervaren door de bewoners.

Er werd uit deze situatie lering getrokken: het nieuwe complex moet fysiek en sociaal anders worden opgezet. De woningbouwcorporatie heeft met deze opdracht bestaande complexen voor jongerenhuisvesting bekeken en is op zoek gegaan naar creatieve en flexibele mogelijkheden voor tijdelijke huisvesting. Daarbij is gelet op de fysieke aspecten: hoe gehorig is het, welke mate van privacy is er, welke voorzieningen deel je wel en wat deel je niet? Ook heeft men gelet op de organisatie van de sociale kant bij de bestaande complexen: wel of geen begeleiding, wat doen de bewoners zelf, wat moet geregeld worden?

OMSCHRIJVING VAN HET COMPLEX

Het welzijnswerk begeleidt sinds april 2005 jongvolwassenen in een complex met woonstudio's. Het initiatief voor de woonstudio's voorziet in de behoefte van jongvolwassenen, achttien tot en met vijfentwintig jaar, om zelfstandig te wonen. De gerealiseerde woningen bestaan uit gestapelde zeecontainers. Deze zijn geplaatst op een terrein dat in 2010 geherstructureerd zal worden. Het betreft dus tijdelijke huisvesting, voor een periode van vijf jaar, daarna verhuizen de containers naar een nieuwe locatie. De woningen hebben een oppervlakte van dertig vierkante meter en bestaan uit een zitslaapkamer, een keukenblok met kookplaat en koelkast, een douche-/toiletvoorziening, internet- en kabeltelevisieaansluiting. Er zijn een- en tweepersoonscontainers. De tweepersoonsstudio's zijn ruim een meter langer. Eventueel kan een aparte berging van vijf vierkante meter worden gehuurd. Er is een beheerder aanwezig die dagelijks toezicht houdt op de orde en leefbaarheid op het terrein. Ook is hij aanspreekpunt voor technische problemen. Deze beheerder is werkzaam bij een organisatie die onder andere studentenhuisvesting in een nabijgelegen stad begeleidt. De welzijnsinstelling is door de woningbouwcorporatie voor vijftien uur per week ingekocht om twee avonden per week een inloopsprekuren en ontmoetingsactiviteiten te begeleiden. Er is een ruimte waar bewoners met elkaar wat kunnen drinken en praten. Drie jongerenwerkers zijn ingezet om deze avonden te begeleiden.

DE POPULATIE

Een korte analyse: het complex wordt opgeleverd in drie fasen. De eerste fase, 104 woningen, is opgeleverd in 2005. De tweede fase is onlangs opgeleverd. Er zijn nu 232 eenheden bewoond. Er worden in totaal 296 woonstudio's ingericht. Dit aantal zal medio 2006 zijn bereikt. De realiteit zal zijn dat er vanaf dat moment grofweg 425 mensen permanent zullen wonen. Het aantal mensen dat min of meer permanent met twee personen gebruikmaakt van een eenpersoonsstudio is opvallend.

Op basis van de contacten tussen de jongerenwerkers en de jongvolwassenen is in het afgelopen jaar het volgende vastgesteld:

- Ongeveer 60% van de bewoners heeft in het verleden contacten gehad met hulpverlenende instanties, jeugdinternaten of justitie.
- Van de populatie heeft 10% nog contact met hulpverlenende instanties.
- Een grote groep gebruikt excessief alcohol en/of drugs.
- Een groot deel van de populatie heeft financiële problemen en/of inkomsten uit dubieuze arbeid.
- Een aantal van de bewoners wordt, wegens oplopende huurschuld, met huisuitzetting bedreigd.
- Een deel van de bewoners heeft een psychiatrische achtergrond.
- Door gebrek aan financiële middelen en laksheid worden geen condooms aangeschaft en wordt er veelvuldig onveilig gevreeën. Het gevolg is dat in een jaar tijd vier bewoonsters zwanger zijn geworden en meerdere bewoners een soa hebben opgelopen. Er is sprake van risicovol gedrag. De studio's zijn niet geschikt om te bewonen met een kind, hierdoor ontstaat een huisvestingsprobleem voor de aanstaande moeders.
- Veel bewoners hebben problemen in de relationele sfeer.
- Sommige bewoners maken deel uit van het (hard)drugscircuit en bevinden zich in een conflict situatie. Er is twee maal een confrontatie geweest op het terrein. Hierbij was sprake van vuurwapenbezit.

- Een aantal bewoners weet niet waar ze heen moeten met hun hulpvraag.
- Een aantal bewoners vindt dat ze geen probleem hebben, terwijl ze die toch duidelijk wel lijken te hebben.
- Een groot deel van de bewoners heeft problemen, maar wil op basis van ervaringen met de jeugdhulpverlening niet het hulpverleningscircuit in.
- Een groot deel van de bewoners heeft niet of nauwelijks besef van normen en waarden.

DE CASUS

Aan het eind van 2005 was deze informatie bekend. De welzijnsinstelling en de woningbouwcorporatie hadden frequent contact over de voortgang bij de woonstudio's. Omdat de uitbreiding van het complex naderde en de contactpersoon bij de woningbouwcorporatie enthousiast was over de inzet van de welzijnsinstelling, werd gesproken over een uitbreiding van tien uur per week. Na meerdere gesprekken, tussen de welzijnsinstelling en de woningbouwcorporatie, over hoe de uitbreiding eruit zou komen te zien, werd personeel geworven voor de uitbreiding. De leidinggevende heeft meerdere malen gebeld waar het contract bleef, dat kwam eraan, hij moest vooral doorgaan met de voorbereiding want de woningbouwcorporatie wilde in januari starten met de uitbreiding. In januari werd gestart met de uitbreiding, halverwege januari was er nog steeds geen contract. Na aandringen werd de welzijnsinstelling uitgenodigd bij de woningbouwcorporatie langs te komen. In de veronderstelling het contract te gaan tekenen bleek dat de contactpersoon van de woningbouwcorporatie niet bevoegd was uren voor uitbreiding toe te zeggen. Intern was bij de woningbouwcorporatie een probleem ontstaan. Door dit voorval ging de directie van de woningbouwcorporatie de begeleiding vanuit de welzijnsinstelling kritisch bekijken en was daarover een stuk minder enthousiast. De activiteiten waren wel aardig maar de nadruk lag wel erg op hulpverlening, daar is de woningbouwcorporatie niet voor. Hun taak is stenen stapelen en verhuren, de hulpverlening is de verantwoordelijkheid van de gemeente, als die de uren daarvoor wil betalen, vindt de woningbouwcorporatie het prima als dat bij de woonstudio's plaats-

vindt. In plaats van uitbreiding van vijftien uur naar vijftientig uur wordt de formatie teruggebracht naar tien uur per week.

Vanuit het perspectief van de woningbouwcorporatie wordt de welzijnsinstelling kennelijk ingezet als een sociale ordebewaker. Escalaties die zich in de voormalige tijdelijke huisvesting voordeden, wil de woningbouwcorporatie voorkomen door met minimale middelen de gemoederen rustig te houden.

Na afloop van een van de gesprekken tussen de welzijnsinstelling en de woningbouwcorporatie bleek een misvatting te bestaan over signaleren en doorverwijzen. Beide instellingen hebben daar een heel andere opvatting over. Vanuit de welzijnsorganisatie wordt met signaleren bedoeld het opvangen van signalen in relatie tot het welzijn van de jongvolwassenen, daar waar nodig wordt doorverwezen naar hulpverlenende instanties. De woningbouwcorporatie bedoelt met signaleren het zien en registreren van gebeurtenissen die niet passen binnen de wet- en regelgeving en met name de regels in het contract tussen de bewoners en de verhuurder. Op basis van deze signalen verwacht de woningbouwcorporatie van de welzijnsinstelling dat zij met naam en toenaam meldt wie zich bezighoudt met zaken die niet door de beugel kunnen. Het gaat hier om signalen van bewoners waarvan bekend is dat ze helen, drugs verkopen, een wapen bezitten, bepaalde huisdieren houden of de woning onderverhuren.

Als eerste reactie heeft de welzijnsinstelling gemeld dat zij niet gelukkig is met de gang van zaken rond het terugtrekken van de uitbreiding van uren. De reactie op de signaleringsproblematiek is dat de welzijnsinstelling wel wil melden wat er gaande is bij de woonstudio's maar geen namen doorgeeft. Zij houdt zich aan de Wet op privacy. De woningbouwcorporatie heeft dit uiteindelijk wel geaccepteerd en was toen van mening dat de welzijnsinstelling de verkeerde doelgroep aantrok uit de totale populatie. Volgens één van de medewerkers van de woningbouwcorporatie woonden er heel veel 'leuke' jongeren, waarmee bedoeld werd op bewoners die op het eerste gezicht weinig problemen hadden en in ieder geval geen

overlast veroorzaken. De huidige bezoekers moeten vanaf heden worden geweerd en de welzijnsinstelling moet een cursusaanbod gaan organiseren voor de 'leuke' bewoners.

Na deze boodschap waren de jongerenwerkers behoorlijk gedemotiveerd en zagen het niet zitten nog langer hun inzet te geven aan de woonstudio's. Dit hebben ze kenbaar gemaakt bij hun leidinggevende, die begreep de demotivatie en steunde hun wens de uitvoering stop te zetten. De leidinggevende is met de boodschap van de uitvoerders naar de adjunct-directeur gegaan. Die stuurde hem terug. Het betreft een contract van tien ingekochte uren per week; wanneer die klus teruggegeven zou worden, zou boventalligheid van personeel ontstaan en dat moest worden voorkomen.

De leidinggevende kwam met de boodschap dat het werk toch gedaan moest worden terug bij de jongerenwerkers en gaf aan er net zo van te balen als zij. Nu was de motivatie onder de jongerenwerkers helemaal ver te zoeken. Ze voelden zich niet gehoord en de weerstand nam toe bij het idee dat ze activiteiten moeten uitvoeren die niet bij hun professe horen. Wat hen daarbij het meest raakte, was het feit dat er een keus was gemaakt door de woningbouwcorporatie over wat wel of geen 'leuke' bewoners zouden zijn.

Deze ontwikkelingen gingen aan de overige teamleden niet ongemerkt voorbij. In het verleden heeft de leidinggevende de teamleden gestimuleerd elkaar op te zoeken en kennis uit te wisselen in de vorm van intervisiegroepjes. In een eerder stadium was daar geen behoefte aan. Door de situatie die zich nu aandienende, hebben we alsnog gebruikgemaakt van deze mogelijkheid. Samen met een collega-jongerenwerker heb ik aan de drie jongerenwerkers van de woonstudio's voorgesteld een intervisiebijeenkomst te laten plaatsvinden om deze casus te bespreken. Laatstgenoemde reageerde positief op deze collegiale ondersteuning. We hebben de leidinggevende op de hoogte gesteld van deze ontwikkeling en hebben als collega's de koppen bij elkaar gestoken en de situatie uitgebreid aan de orde gesteld. De volgende thema's kwamen in dat gesprek naar voren:

- Gaat het om het geld of om de inhoud?
- Interesseert het de organisatie wel 'wat' we doen?
- Het gaat nooit meer over de inhoud maar vooral over de werkplanning en tijdregistratie.
- 'Ik voel me niet gesteund en heb het gevoel er alleen voor te staan.'
- 'Mijn positie naar de jongeren van de woonstudio's is niet meer geloofwaardig.'
- 'Onze leidinggevende begrijpt niets van het jongerenwerk.'
- Wat is onze persoonlijke motivatie om jongerenwerk te doen? Hoe houden we 'zin' in ons werk.
- Als we de klus weigeren, is dat dan werkweigering waar ontslag op volgt?
- 'Ik voel me gedemotiveerd, ik heb alleen maar klussen die niet lopen of waar ik niet achter sta.'

Aan het eind van dit gesprek wordt afgesproken dat de betrokken medewerkers teruggaan naar de leidinggevende om gezamenlijk te melden deze klus niet uit te voeren zoals het nu is voorgesteld. De collega's die bij het gesprek waren en niet bij de uitvoering betrokken zijn, steunen dit besluit. We hebben met elkaar gekeken naar de gevolgen en alternatieven van deze keus. De jongerenwerkers konden nu beter voorbereid de opdracht teruggeven.

We hebben door de bespreking van dit probleem met elkaar gekeken wat we kunnen verwachten van onze leidinggevende. We zijn het erover eens dat hij op een aantal punten tekortschiet. Hij heeft weinig kennis van het jongerenwerk, hij lijkt niet tegen de adjunct-directeur in te kunnen gaan, de jongerenwerkers ervaren weinig ondersteuning van hem op het moment dat ze vastlopen. We hebben met elkaar besloten dat we hem niet kunnen veranderen maar wel onszelf. Dit inzicht gaf meer grip op de situatie en hiermee draaide het gevoel van machteloosheid om in macht. Voortaan gaan we meer bij elkaar ter rade en verwachten niet langer van de leidinggevende praktische ondersteuning of inhoudelijke begeleiding. We hebben besloten dat de kennis over het jongerenwerk in het team zit en dat we deze kennis beter gaan benutten.

Inmiddels heeft dan het gesprek tussen de leidinggevende en het management plaatsgevonden. Nu was de uitkomst als volgt: we stellen voor aan de woningbouwcorporatie om acht van de tien uur in te zetten op de huidige bezoekersgroep van de woonstudio's en twee uur door te schuiven naar het cursusbureau zodat zij een activiteitenaanbod in de vorm van cursussen kunnen gaan aanbieden. Als de woningbouwcorporatie niet akkoord gaat, trekken wij ons terug. Lukte het in een eerder stadium de werkers niet om duidelijk te maken dat de opdacht zoals die er inmiddels lag, onuitvoerbaar was, nu lukt het door de gezamenlijke aanpak en het zoeken naar een formulering wel aandacht te krijgen voor het probleem.

Het verloop van de casus deed mij denken aan het citaat dat Geert van der Laan aanhaalde in zijn oratie *Moderne technologie als metafoor*:

...Mensen neigen te zoeken naar de oorzaak, de reden, de drijvende kracht, de beslissende factor. Als mensen patronen en structuren in de werkelijkheid waarnemen (bijvoorbeeld patronen in een spreekuwendworm of foerageerpatronen van mieren), veronderstellen ze vaak dat er gecentraliseerde oorzaken zijn, die echter helemaal niet bestaan.

En als mensen proberen patronen of structuren in de werkelijkheid tot stand te brengen (bijvoorbeeld nieuwe organisaties of nieuwe machines), dan denken ze dat ze niet zonder gecentraliseerde sturing kunnen, ook als dat niet strikt nodig is. (Michel Resnick, MIT Media Lab.)

In de bijeenkomst van de professionals is gaandeweg het gesprek een manier ontstaan waardoor het team zich los heeft weten te weken van het idee afhankelijk te zijn van een centrale sturing. Het startpunt waarmee het gesprek begint, sluit aan op de beschrijving van René Brohm (2005, p. 52, vertaling AC):

De leden hadden slechts een vaag idee over hoe ze hun praktijken zouden kunnen ontwikkelen. Wat hen samenbond, was de behoefte om zich te distantiëren van de nieuwe strategische richting [die de top had ontwikkeld, AC]. Het ontbrak hen

echter aan een alternatieve visie die zij naar voren konden brengen om met het management over te onderhandelen.

René Brohm probeert in zijn proefschrift de wederzijdse afhankelijkheid tussen kennis en organisatie in beeld te brengen. De coördinatie binnen kennisintensieve organisaties ziet hij als een kwestie van aansturing vanuit meerdere machtscentra tegelijkertijd (polycentrische orde).

Zowel bij de jongerenwerkers als dit team zit de groep vast op hetzelfde punt: we willen het anders, maar hoe krijgen we de manager mee?

Tijdens het gesprek hebben we gespeeld met de verschillende perspectieven om de situatie te exploreren, in plaats van meteen oplossingsgericht op de voorliggende vraag in te gaan. De perspectieven die we hebben bekeken, betreffen ook de perspectieven van de leidinggevende en de adjunct-directeur. Het perspectief van de leidinggevende bleek vaag omdat hij in feite geen beslissingsbevoegdheid heeft. Het perspectief van de adjunct-directeur zit met name gekoppeld aan strategische belangen, onder andere het feit dat de corporatie een belangrijke netwerkpartner is. De adjunct-directeur heeft naast het belang van positionering ook een economisch belang, het gaat om werkgelegenheid. We hebben het gesprek vervolgd door geen van de perspectieven af te wijzen maar te accepteren, ook al was niet duidelijk wat we er op dat moment mee konden doen.

Deze benadering heeft het team geholpen los te komen van het bestaande. Nu was het team zover niet langer in tegenstellingen te denken. Van de situatie van werknemer tegenover de werkgever ontstond een zoektocht naar alternatieven en een gedeelde verantwoordelijkheid voor de situatie. Anders gezegd, het gevecht werd gestaakt en we gingen op zoek naar een passende dans waartoe we de leidinggevende wilden uitnodigen. Door de keus te maken voor de dans werd tevens afgezien van onderhandelen over een vooraf genomen standpunt. De jongerenwerkers wilden in overleg met de leidinggevende de gehele situatie nog eens doornemen en als uitgangspunt hun professionaliteit en kennis van de doelgroep daarbij gebruiken. De keus die is gemaakt, is gebaseerd op

wederzijds respect en het nemen van de verantwoordelijkheid. De jongerenwerkers zijn van het idee afge- staptdat de leidinggevende de centrale sturing biedt en daarmee de oplossingen.

Dus, aansluitend op René Brohm, in plaats van het traditionele idee van organisaties als bestaande uit een hiërarchie waarin macht en kennis zijn gecentraliseerd, wordt organisatie geconceptualiseerd als bestaande uit meerdere centra van macht en kennis. Als toepassing van polycentrische orde beschrijft Brohm hoe professionals een vrijplaats kunnen creëren voor hun eigen ontwikkeling. Zo'n vrijplaats kan een middel zijn voor professionals om met het management te onderhandelen over te besteden middelen en tijd en wat ze daarvoor in ruil leveren. Professionele ontwikkeling is daarmee niet langer de verantwoordelijkheid van het management, maar die van de professional.

Vertaald naar het team kun je stellen dat de intervisiebijeenkomst is uitgemond in een vrijplaats waarbinnen de jongerenwerkers hun kennis kunnen delen, zich kunnen ontwikkelen en hun verantwoordelijkheid nemen voor hun professe.

Dit gehele proces kan met het delen van kennis, het innemen van een positie en het nemen van verantwoordelijkheid worden opgevat als een leerproces. Een lange tijd leefden wij jongerenwerkers in de veronderstelling dat wij als solist kunnen functioneren. Doordat één collega aangaf gedemotiveerd te zijn en daarmee een appel deed op de overige collega's, was dat een eerste stap in het leren. Er werd expliciet aangegeven: 'Ik heb jullie hierbij nodig, dit red ik niet langer alleen.' Men stelde zich hiermee kwetsbaar op en liet anderen delen in de onzekerheid.

Van der Laan (2002, p. 23) schrijft in zijn oratie het volgende:

Als de leerprocessen van uitvoerend werkers in organisaties zich beperken tot een enkele lus, dan functioneren professionals eigenlijk als een afgeregelde thermostaat, terwijl de managers degenen zijn die de thermostaat instellen. Dat verschijnsel is nogal eens te zien bij zelfsturende teams. De manager beslist over de doelen en de referentiewaarden; de werkers moeten zorgen dat ze bin-

nen de marges blijven. Er treden echter nauwelijks leerprocessen op een hoger niveau op tussen professionals (team) en manager. De teams sturen zichzelf en hebben weinig invloed op de aansturing van de organisatie.

Gedurende enkele jaren functioneerde het team als een afgeregelde thermostaat. Dit ging goed tot het moment dat de medewerkers van de woonstudio's een opdracht moesten uitvoeren waarvan de kaders werden opgeschoven naar een positie die niet langer past bij de wijze waarop zij het jongerenwerk interpreteren. De jongerenwerkers gaven aan het niet te zien zitten zonder nadere onderbouwing. De direct leidinggevende was slechts de boodschapper en kreeg daarop van de adjunct-directeur nul op het rekest. De leidinggevende ging daarop terug naar de jongerenwerkers met de boodschap: 'Het moet toch.' Hiermee zette hij de thermostaat weer aan en de jongerenwerkers gingen, zij het onder protest, weer aan het werk.

In eerste instantie werd de reactie van de adjunct-directeur en de wijze waarop de leidinggevende hiermee omging door de jongerenwerkers opgevat als onbegrip en geen oog hebben voor hen die de opdracht moeten zien uit te voeren. Vervolgens reageerden de jongerenwerkers hetzelfde als hun leidinggevende, gelaten en met een houding van 'dan moeten we maar zien hoe we het gaan doen'. Vanuit deze positie bevestigde men elkaar in negatieve zin en kwamen de thema's van onbegrip, 'ze begrijpen het niet' en 'het draait hier alleen maar om de euro's' naar voren.

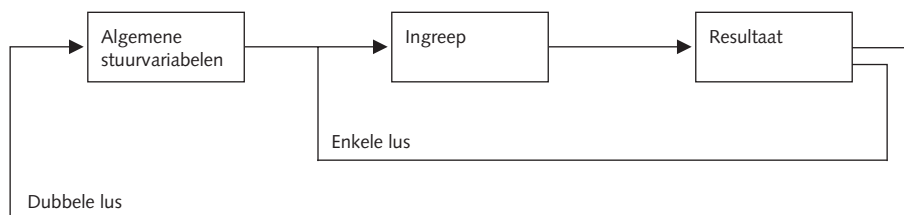
Vanaf het moment dat één van de collega's het gesprek opengooide en de dialoog tussen de collega's startte door aan te geven het niet langer te zien zitten, veranderde de situatie. Het gevolg was dat de overige teamleden zich ook kwetsbaar durfden op te stellen. We zijn als collega's al pratend over de situatie en de demotivatie die daarvan het gevolg was, op zoek gegaan naar de mogelijkheden. Hierdoor kreeg het gesprek een positiever wending en werd de reactie van de adjunct als stimulant opgevat. Door de reactie als uitdaging te interpreteren, bijvoorbeeld: 'Kom maar met een alternatief, dan kunnen we een gesprek aan gaan', ontstond een opening waar we

verder mee konden. De jongerenwerkers hadden in eerste instantie alleen gezegd de opdracht niet te zien zitten, daar kan de organisatie geen kant mee op. Het enthousiasme in het team nam weer toe. Vanuit deze positieve gedachtegang werd gezocht naar een onderbouwing en werden de juiste vragen gesteld: waarom willen we die opdracht niet doen, wat is er zo verkeerd aan, waarom vinden wij dat dit ons werk niet is, waar gaat het dan een grens over, wat is onze professionaliteit, hoe zien wij de doelgroep en wat hebben wij te bieden? Door deze nieuwe positie in te nemen laten de jongerenwerkers zich niet langer regelen door het management. Ze komen met iets aan waarmee ze het management sturen.

Hiermee komen we uit op het volgende waarover Van der Laan schrijft in zijn oratie (2002, p. 24):

Leren met een dubbele lus is meer geschikt om complexe, niet-programmeerbare taken uit te voeren. Dubbelslagleren is in dit soort werk nodig voor een goede terugkoppeling van praktijkervaringen naar de organisatie. Wederzijdse sturing maakt leerprocessen met een dubbele lus mogelijk. Het gaat immers niet alleen om leerprocessen binnen een bepaald door de leiding aangegeven kader (enkele lus), maar om de mogelijkheden om op basis van praktijkervaringen deze kaders bij te stellen (dubbele lus). Dit laatste leidt uiteraard tot een doorbreking van de arbeidsdeling tussen denkers en doeners.

Het team is overgestapt van het functioneren binnen een enkele lus naar een dubbele lus. Het volgende model geeft deze gedachte schematisch weer (Van der Laan 2002, p. 23).



Figuur 1 Schema van de enkele lus en de dubbele lus

Van der Laan (2002, p. 8) zegt:

Op het reflexieve vermogen van uitvoerend werkers wordt minder een beroep gedaan. Ze hoeven alleen maar de meest efficiënte middelen te zoeken bij gegeven doelen. Beroepskrachten worden gestimuleerd tot leren, maar vooral tot 'leerprocessen met een enkele lus'. Ze worden teruggevoerd op de regelkringloop van 'werk in uitvoering'. Leren met een dubbele lus, dus de mogelijkheid feedback te leveren op de doelen van beleid en organisatie, en actief mee te sturen in de organisatie, is in de praktijk vooral voorbehouden aan het leidinggevende kader zelf.

Uit de casus is gebleken dat het leren met een dubbele lus wel degelijk mogelijk is. In het gesprek heeft het team de tijd genomen te reflecteren op de situatie. Reflecteren gebeurt over het algemeen nauwelijks. In deze casus is het team met een visie op de opdracht die er lag, naar de leidinggevende gegaan. Het resultaat is een bottom-up sturing door het team van de direct leidinggevende. Dit vergde dat de leidinggevende open stond voor de boodschap, hetgeen lukte doordat de boodschap waarmee het team de leidinggevende stuurde, massa had gekregen. De leidinggevende heeft zich 'laten' sturen doordat de visie van het team gezamenlijk geformuleerd en breed werd gedragen. Nu kwam de boodschap over en is vanuit de top serieus gekeken naar mogelijke oplossingen.

Als we deze ontwikkeling verder doorzetten, hebben we het enerzijds over het in gang zetten van een leerproces. Door de keus te maken als team naar de casuïstiek te kijken verandert er iets in de relatie tussen de uitvoerenden en de leidinggevende. De aansturing op inhoud

regelt het team zelf en haalt het als ware weg bij de leidinggevende. Het team accepteert de kaders en zet zijn discretionaire ruimte in om invulling te geven binnen de kaders. Dit gebeurde met name toen de woningbouwcorporatie uitspraken ging doen over 'leuke' en 'niet-leuke' bewoners. De groep die wordt bereikt, de bewoners met problemen, wordt door de jongerenwerkers juist als groep gezien waar ze hun professionaliteit voor willen inzetten. Uiteindelijk hebben ze dit op de agenda van het management weten te krijgen.

Van der Laan (2003, p. 3) schrijft hierover het volgende:

De professional dient zich te allen tijde tussen de cliënt en de systematische kennis op te stellen. Hij of zij is degene die over en weer filtert en vertaalt. De cliënt heeft belang bij professionals van vlees en bloed die de taal van de leefwereld van de burger spreken. Dat is in de eerste plaats nodig om professionaliteit weer terug in het centrum van de aandacht te brengen. Beroepskrachten in de sector zorg en welzijn hebben de laatste jaren de neiging, of worden min of meer gedwongen, om een groot deel van hun discretionaire ruimte uit handen te geven aan managers, wetenschappers en cliënten.

De leidinggevende accepteert de gewijzigde houding van de jongerenwerkers. Sterker nog, hij laat zich bottom-up sturen met de boodschap uit het team. Het team heeft duidelijk aangegeven dat signalering van problematiek niet disciplineren tot gevolg kan hebben. Disciplineren past in hun visie niet bij de professe van het jongerenwerk, coachen wel. Deze aanpak van het team had resultaat, de adjunct reageerde nu met een antwoord waarmee het team zich serieus genomen voelt.

Deze ontwikkeling kan als voorbeeld van vraagsturing worden gesteld. Hierover zegt Van der Laan (2003, p. 6):

In de praktijk ontstaat een frappante tegenstrijdigheid. Vraagsturing behoort eigenlijk de organisatie op zijn kop te zetten. Echt vraaggericht werken betekent immers: de cliënt volgen, improviseren, permanent bijsturen.

Ook hier maakt Van der Laan de vergelijking met het danspaar op de dansvloer waarin men elkaar wederzijds stuurt en volgt. Als een professional de cliënt 'volgt', soms ook hinderlijk volgt, zou de manager de professional moeten volgen en de beleidsmaker de manager. Maar dat is voor de meeste organisaties te riskant. Managers hebben over het algemeen behoefte aan beheersbaarheid, planmatigheid, zekerheid en continuïteit.

Deze omschrijving past naadloos op de welzijnsinstelling, die zegt vraaggericht te werken maar waarbinnen het management feitelijk bepaalt wat er gebeurt. Wederom wil ik de casus aanhalen en erop wijzen dat het mogelijk is vraaggericht te werken. Cynici zullen beweren dat het om een enkel geval gaat. Ik wil beweren dat het een aanknopingspunt is van een nieuw te creëren situatie.

Dit jaar start de voorbereiding voor het nieuw te formuleren welzijnsbeleid binnen de instelling. Sinds 1 maart 2006 heeft de welzijnsinstelling een nieuwe directeur die heeft aangegeven het beleid bottom-up te gaan formuleren. Deze situatie vormt mijns inziens een moment waar je gebruik van kan maken, de ruimte is er om de professionaliteit vorm te geven.

Als Van der Laan het erover heeft de organisatie op zijn kop te zetten, gaat dat naar mijn idee met name over de uitvoerend medewerkers. Ten eerste omdat dit in aantallen de grootste groep betreft, ten tweede omdat deze groep zich lange tijd stil heeft gehouden en zich min of meer heeft kunnen verschuilen achter het top-down uitgevoerde management.

Door daadwerkelijk het beleid bottom-up te formuleren en daar vervolgens de uitvoering aan te koppelen zal er een cultuurshock plaatsvinden. Een deel van het personeel zal deze ontwikkeling omarmen, een deel zal het gelaten over zich heen laten komen en een deel zal het als bedreigend ervaren. De bottom-up benadering vraagt wel wat van het personeel.

Ik denk dat het goed is als de medewerkers zich weer laten zien en met elkaar in gesprek komen over hun professe. Door weer betrokken te raken bij elkaar, je vakgebied, de cliënt en je organisatie ontwikkel je jezelf als individuele medewerker maar ook als mens.

Door de verhoogde betrokkenheid zal het werkplezier en de professionaliteit toenemen.

TOT SLOT

De situatie zoals omschreven in de casus en de daaruit volgende reactie van de leidinggevende en de jongerenwerkers is op tal van andere casussen te leggen. Het is interessant om te zien dat de hernieuwde positionering van de jongerenwerkers een ander resultaat heeft opgeleverd. De reactie waarmee de jongerenwerkers eerder in de casus kwamen, was weinig vruchtbaar, ze gaven aan het niet te zien zitten en lieten het vervolgens aan de leidinggevende over met een oplossing te komen. De oplossing waarmee de leidinggevende kwam, was in feite geen oplossing, de klus moest worden gedaan, klaar uit. De medewerkers raakten gedemotiveerd en hadden zelfs geen zin meer in hun werk.

Zo uitgeschreven komt de houding van de jongerenwerkers passief en mat over. Toch moet ik helaas constateren, met het schaamrood op de kaken, dat dit over het algemeen de manier van handelen en reageren is bij onze welzijnsinstelling. Nu ik de casus heb uitgeschreven, ben ik tot het inzicht gekomen dat dit geen vruchtbare route kan zijn. De uitvoerenden constateren een probleem, verzuimen het om het probleem goed te analyseren en toe te lichten aan de leidinggevende. Het probleem wordt doorgeschoven naar boven zonder aan te geven waar het daadwerkelijk om gaat. Om eerlijk te zijn is het niet meer dan logisch dat de leidinggevende zonder resultaat bij de uitvoerende terugkomt.

Ik ben trots op de wijze waarop we als collega's elkaar hebben weten te vinden. Het uitgangspunt was elkaar met een intervisiebijeenkomst te steunen. Uiteindelijk heeft de bijeenkomst zowel steun als een nieuw inzicht opgeleverd. Ik ben erg blij met de manier waarop de collega's met nieuwe energie het gesprek met de leidinggevende zijn aangegaan. Wat een extra impuls geeft, is dat de boodschap dit keer over is gekomen, met een duidelijk resultaat vanuit de adjunct-directeur.

Deze resultaten geven mij motivatie door te gaan op dit spoor. Het maakt mij minder onzeker over hoe wij ons werk kunnen vormgeven. Het heeft mij laten inzien dat we met elkaar in staat zijn verder te komen dan slechts aan te geven de opdracht niet te zien zitten. Deze casus heeft mij geleerd dat het management gaat sturen als de uitvoerenden het laten afweten. Aanvankelijk leek het comfortabel af te wachten met welke klus het management kwam en dan zag je het wel wat je ermee ging doen. Mij is duidelijk geworden dat die route onvruchtbaar is, op die manier brand je af en verlies je de motivatie voor het werk.

LITERATUUR

- Baart, A.J. & G. van der Laan (2002). 'Sociale Interventie: koppeling van theorie en praktijk'. *Sociale Interventie*, 11(4), p. 4-26.
- Brohm, R. (2005). *Polycentric order in organizations* (proefschrift). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam: ERIM.
- Laan, G. van der (2002). *Moderne technologie als metafoer*. Oratie lectoraat Sociale Infrastructuur en Technologie, Fontys Hogescholen SW en SPH. Eindhoven: Fontys, 47 p.
- Laan, G. van der (2002). 'Vraagsturing, professionaliteit en burgerschap'. *Sociale Interventie*, 11(2), p. 44-51.
- Laan, G. van der, (2003). 'De loskoppeling van vraag en aanbod in de jeugdzorg'. *Pedagogiek*, 23(1), p. 3-10.
- Laan, G. van der (2003). 'De professional als expert in practice-based evidence'. *Sociale Interventie*, 13(4), p. 5-15.
- Laan, G. van der (2006). *De dans met de straatkinderen. Een reconstructie van de methode Vindplaatsgericht Werken*. SWP.
- Schilder, L. & K. Kwakman (2005). 'Het versterken van de professionele identiteit door leren in gemeenschappelijkheid'. *Sociale Interventie*, 14(3). p. 17-28.

SUMMARY

Akkelien Canrinus tries to come up with an alternative for a Tayloristic management in the sectors of care, welfare and education, by taking up the challenge to work out the concept of professionalism and by showing how street level workers in youth care can bring their professionalism to the fore. She illustrates this with a case of a welfare organisation which was approached by a housing corporation to offer support to a group of young residents of temporary studio's. Along the way, the assignment changes; the welfare workers now only are supposed to report about trouble caused by the youth, in stead of fulfilling a broader signalling- and supportive function. Management and professional youth workers subsequently end up in juxtaposition. Management is mainly focused on the economic side of the story and reasons that each lucrative assignment needs to be taken up. The workers are mainly focused on the content of the job and find that this kind of work does not fit within their concept of what the profession entails. By acknowledging each others positions, by looking at the proposal from different perspectives and engaging in 'a suitable dance' with each other, the welfare organisation in the end manages to find a modus in which all parties involved can do their piece of the work in a satisfactory way. This only became possible after the youth care team had indeed taken its own professionalism seriously and took up a pro-active attitude. In stead of waiting for management to steer top-down, the team took the power themselves and used their own professionalism to generate a solution bottom up.