

Prikkelende bijdrage voor debat professionalisering maatschappelijk werk

'De cliënt zelf en niet de methode bepaalt het succes van hulpverlening. Het zijn de *'common factors'* - de werkrelatie, de persoon van de hulpverlener of van de cliënt - die er toe doen: voor 87% bepalen zij het effect van de hulp', aldus Sjef de Vries in zijn publicatie *'Wat werkt? De kern en de kracht van het maatschappelijk werk'* ¹.

De auteur biedt een wetenschappelijke onderbouwing waarom het maatschappelijk werk zo effectief is op basis van die common factors.

De Vries lokt op dit punt nadrukkelijk discussie uit. Het ligt voor de hand dat wetenschappers en uitvoerend maatschappelijk werkers die de voordelen van methoden en technieken benadrukken vraagtekens zullen plaatsen bij die wetenschappelijke onderbouwing. De Vries daagt hen uit om die vraagtekens hard te maken. Een impliciete uitnodiging ook om de effectiviteit van het werk zichtbaar te maken en de rol van methodieken daarbij aan te tonen. Alle redenen om met dit uitdagend boek *'Wat werkt?'* als basis een breed debat over de professionalisering van het maatschappelijk werk op te zetten: voor elke maatschappelijk werker en alle organisaties en opleidingen een must!

Wat is een effectieve maatschappelijk werker?

Effectiviteit en kwaliteit in professioneel perspectief

Politici, bijzonder hoogleraren en docenten maken zich zorgen over de professionalisering in het maatschappelijk werk. Zij zeggen bijvoorbeeld dat maatschappelijk werkers nauwelijks meer als experts worden gezien. Maar een debat over professionalisering moet niet slechts gevoerd worden door hoogleraren of opleiders: **waar blijven de reacties van managers en maatschappelijk werkers?** In onderstaand artikel plaats ik het boek *'Wat werkt?'* in de context van de discussie over de professionalisering van het maatschappelijk werk: welke kansen en bedreigingen kent de professie? Hoe krijg je werkelijk zicht op wat werkelijk werkt in het maatschappelijk werk? Welke voorwaarden zijn er binnen instellingen nodig om professioneel te werken? Kortom: **'wat is een effectieve maatschappelijk werker?'**

Door Jaap Buitink

Werken zonder ballast van therapeutische technieken

Sjef de Vries geeft in zijn boek *'Wat werkt?'* met wetenschappelijke analyses aan dat de invloed van methoden in het maatschappelijk werk feitelijk gering is. En het maatschappelijk werk zou zich volgens hem ook niet moeten voorstaan om te werken volgens het 'Medisch Model', waarin de hulpverlener de expert is en beslist over wat het probleem is, waarom het er is, wat eraan gedaan kan worden en hoe dat moet gebeuren aan de hand van methoden en technieken. Want maatschappelijk werkers werken *juist* zo effectief omdat zij met common factors werken, op empowerment zijn gericht en zonder ballast van therapeutische technieken een creatieve relatie met de cliënt creëren. Daarom lijken ze zich, volgens De Vries, te verzetten tegen intakeprocedures op basis van het Medisch Model. Met een probleemanalyse, behandelingsplan, etc. Procedures die anno 2007 wel veelal zijn verweven in gestandaardiseerde intakevragen in het maatschappelijk werk.

¹ *'Wat werkt? De kern en de kracht van het maatschappelijk werk'* - Sjef de Vries. 2007 - Uitgeverij SWP: www.swpbook.com. Sjef de Vries is ruim 25 jaar actief als methodiekontwikkelaar en opleider/trainer in het MW. Hij is directeur van het Nascholingscentrum Maatschappelijk Werk en directielid/docent bij het Kempler Instituut.

Geen therapeutische technieken? Geen medisch model als basis voor intakeprocedures? Zie daar de wezenlijke en uitdagende, maar wel onderbouwde, discussiepunten die De Vries met zijn boek aandraagt over de effectiviteit van het maatschappelijk werk. Leg daar de zorgen van bijvoorbeeld prof. dr. Van der Laan over de ambachtelijkheid van de professie naast en zie daar de prikkelende ingrediënten voor een fundamentele en noodzakelijke discussie over de professionalisering van het maatschappelijk werk.

In dit – voor de discussie oriënterend - artikel geef ik eerst een kort overzicht over hoe professionalisering zo expliciet op de agenda is komen te staan. Vervolgens ga ik aan de hand van eigen praktijkervaring in op een door Sjeff de Vries aangedragen discussiethema: methoden versus common factors of theoretische versus persoonlijke bagage. Dat zet ik vervolgens om in een centraal discussiepunt: *wat is een effectieve maatschappelijk werker?* Met name in instellingsverband. Een vraag die ik zelf *niet* pretendeer te kunnen beantwoorden, maar waarvoor ik wel aanknopingspunten voor debat biedt. Bijvoorbeeld:

- komt rationalisering of bureaucratisering door managers voort uit angst of uit onkunde?
- hoe kunnen maatschappelijk werkers en instellingen afspraken maken over professionaliteit?
- hoe draagt 'kennismanagement' bij aan de ontwikkeling van de professie binnen instellingen?

Met '*Wat werkt?*' als actuele aanleiding poogt dit artikel de discussie over professionalisering in het maatschappelijk werk nieuwe impulsen te geven.

Zorgen over professionalisering maatschappelijk werk

Hoewel professionalisering uiteraard altijd al een doorlopend aandachtspunt was, zette bijzonder hoogleraar maatschappelijk werk Prof. dr. Van der Laan het in 2006 expliciet op de agenda. Zijn boek '*Maatschappelijk werk als ambacht*'² geeft inzicht hoe het momenteel is gesteld met de ambachtelijkheid van het maatschappelijk werk. Volgens Geert van der Laan vrij slecht! De laatste decennia werd de rationalisering van werkprocessen dominant; de organisatie lijkt vaak belangrijker dan het werk op de werkvloer zelf; sterker: '*De professionals worden te weinig als de experts gezien, maar als 'uitvoerend werker' in een productmatige management benadering.*' De ontkoppeling van denken en doen (de leiding denkt, de uitvoering voert uit), moet teniet worden gedaan. Van der Laan wil een herstel van de professionele logica – mede op basis van casusgeleid leren en intuïtie -, en het teruggeven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan de professional.

Zijn collega, bijzonder hoogleraar Carol Van Nijnatten zet evenals Geert van der Laan vraagtekens bij de gevolgen van marktwerking voor het professioneel werken binnen organisaties. Als het gaat om kwaliteitszorg wijzen beiden er op dat dit te weinig zou gebeuren vanuit professioneel perspectief. Van Nijnatten meent dat de 'perfecte instelling' in de competitie van de marktwerking mee wil doen en gecertificeerd wil zijn. Verantwoording vindt daarbij steeds meer plaats met oneigenlijke niet-professionele meetfactoren. Terwijl verantwoording horizontaal op professioneel niveau zou moeten plaatsvinden: '*Een professie die zich zelf serieus neemt visiteert zich zelf.*'

Tijdens een nieuwjaarsreceptie van de Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers (NVMW – januari 2007) spraken Tweede Kamerleden eveneens hun zorgen uit over de professionalisering van maatschappelijk werkers. De één wees op bureaucratie en regelgeving, waardoor de professionele ontwikkeling in de verdrinking komt, een ander vond dat de WMO met de marktwerking een negatieve spiraal inzet waar de professionalisering de dupe van is.

² *Maatschappelijk werk als ambacht: inbedding en belichaming* – G. van der Laan - ISBN: 90 6665 813 4 - 2006 Uitgeverij SWP Amsterdam: www.swpbook.com

Ook Rietje Meijer pleitte bij haar afscheid als directeur van de NVMW al voor meer aandacht voor professionalisering. Maatschappelijk werkers zouden volgens haar meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor – en tijd en energie stoppen in – hun eigen vakontwikkeling. Expliciet beveelt Rietje Meijer professionals aan om deel te gaan uitmaken van ‘kenniskringen’; deze kunnen alle partijen inspireren.³

En tot slot wees Nora van Riet (ex-docent en auteur social work) er onlangs op dat de maatschappelijk werker in zijn/haar werk bedreigd wordt door regelgeving. Zij noemt als voorbeeld dat in dit werk standaarden voor het aantal gesprekken per problematiek niet logisch zijn. "*Mensen helpen om hun kracht te vinden, kan niet op een standaard manier. Beheersing van processen staat haaks op psychosociale hulpverlening*". Nora van Riet signaleert dat hulpverleners de invloed van hun vak willen waarborgen, maar de toename van regelgeving hen daarbij hindert.⁴

Waar blijven de reacties van managers en maatschappelijk werkers?

Volop zorgen dus over professionalisering. Maar wordt de discussie breed gevoerd? Eerder signaleerde ik al dat de discussie vooral door bijzonder hoogleraren, opleiders of adviseurs wordt gevoerd: '*Waar blijven de reacties van managers en maatschappelijk werkers?*'⁵

Deze oproep deed ik in het voorjaar van 2007 en was niet aan dovemansoren gericht. Want inmiddels heeft de MOgroep positief gereageerd op de oproep en heeft het aangekondigd professionalisering op de eigen agenda te plaatsen. '*Een aantal directeuren, managers en andere betrokkenen bij het debat*' zullen worden uitgenodigd (*Vangnet* – juni 2007). Ik hoop en neem aan dat de MOgroep daar ook professionals en de NVMW mee bedoelt.

Hoe dan ook: genoeg aanleiding om in discussie te gaan. Centraal staat de inhoud van het werk. Welke aanknopingspunten bieden maatschappelijk werkers zelf over de inhoud en effectiviteit van hun werk? Klopt het zoals Sjef de Vries aangeeft dat zij hun praktijkkennis vooral uit de ervaringen met cliënten putten? En hoe integreren werkers methodieken in de praktijk, c.q. welke waarde hechten zij zelf aan die methodieken?

Helpt 't ook?

'Maatschappelijk werkers stellen de mens centraal en niet zozeer zijn psychopathologie; stellen de relatie met de cliënt centraal; sluiten aan bij de leefwereld van de cliënt; functioneren als intermediair tussen de cliënt en de maatschappij; bekijken problemen ook vanuit een sociale, maatschappelijke context; zijn eclectisch in het gebruik van methodieken, etc., etc.' Sjef de Vries biedt in '*Wat werkt?*' genoeg kenmerken, die volgens hem (pag. 19) duidelijk gekoppeld zijn aan het beroep maatschappelijk werker. Hij noemt dit de '*maatschappelijk werkmethode*', waarvan genoemde kenmerken nu juist zo aansluiten bij onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat niet een bepaalde therapieaanpak, maar een **werkrelatie** gericht op empowerment vooral effectief blijkt te zijn.

Maar helpt het ook, die maatschappelijk werkmethode? Maatschappelijk werkers schrijven daar helaas weinig over. Als uitvoerend maatschappelijk werker vond ik dat wel mijn taak.

³ Voor meer informatie over genoemde uitspraken van Tweede Kamerleden, de bijzonder hoogleraren Geert Van der Laan en Carol Van Nijnatten en Rietje Meijer over professionalisering, zie www.buitinkbeleidsadvies.nl en www.casusconsult.nl

⁴ Nora van Riet / symposium instelling *Maatschappelijke Dienstverlening Veluwe* / juni 2007 / Zie www.casusconsult.nl onder Nieuws: item: 'Voel je nooit te oud om te leren'

⁵ Zie nieuwsitem '*Meer discussie over stand van zaken professionalisering nodig!*' op www.casusconsult.nl onder 'Nieuws'

Onder de titel *'Helpt 't ook?'* schreef ik een boek over mijn praktijk als maatschappelijk werker in het AMW.⁶ Mijn motivatie tot het schrijven was destijds om de aanvallen op het welzijnswerk van toen te pareren met het verschaffen van inzicht in de dagelijkse praktijk. Maar ook om de beeldvorming bij (a.s.) cliënten, overheden en studenten over het AMW te verbeteren. Het boek bood praktijk-casuïstiek en achtergrondinformatie. Als ik dan kijk wat ik begin jaren tachtig schreef over het thema professionaliteit en de lading die Sjef de Vries daar nu aan geeft, dan is het volgende citaat uit mijn boek van toen relevant:

'Ik denk dat het in ons werk goed is om een evenwicht te vinden tussen de grote hoeveelheid theoretische vakliteratuur en visies van cliënten. Het luisteren naar ervaringen van cliënten heeft mij veel meer geleerd dan het lezen van prachtige theorieën. Het AMW kan het zich niet permitteren blind te zijn voor de ervaringen van cliënten. Als het zich immers vooral richt op de beroeps-ontwikkelingen van de therapeutische hulpverlening, kan het de aansluiting met de cliënten uit de dorpen of wijken, waarvoor men werkt, wel vergeten. Dat zijn veelal mensen met weinig opleiding of een laag inkomen.'

Maatschappelijk werk als kunst

Ik meende toen – en meen nu nog steeds – dat het als professional essentieel is naar genoemd evenwicht te streven. Aan de ene kant zijn er de technische, vaak afstandelijk ervaren methodieken of therapieën met een weinig persoonlijke gerichte benadering. Waarin de hulpverlener als vakman vast stelt wat het probleem is en eenzijdig bepaalt hoe de situatie 'geanalyseerd' en verholpen kan worden. En waardoor de cliënt zich klein en onbegrepen kan voelen.

Aan de andere kant het risico van de zeer meegaande en warme benaderingswijze: eindeloos luisteren zonder kritische, prikkelende opmerkingen en daarmee dus weinig helpend.

In *'Helpt 't ook?'* vergeleek ik, geïnspireerd door een oud maatschappelijk werkdocent, maatschappelijk werk met 'kunst': *'Iedere kunstenaar heeft zijn deskundigheid nodig; een schilder bijvoorbeeld kennis over het doek, de verf, de kwasten, het onderwerp, de bedoeling van zijn werk en hoe de klanten zijn kunst ervaren. Ook binnen mijn werk is die deskundigheid pure noodzaak. Ik denk aan kennis over sociale wetgeving en sociale ontwikkelingen van het gebied waarin de mensen wonen. Maar óók over het (methodisch) inzicht, dat nodig is om mensen een spiegel voor te kunnen houden. Ze zelf laten zien hoe ze met elkaar omgaan; hoe ze reageren. Kortom: oorzaken aan te kunnen wijzen waarom ze zijn vastgelopen. Om dat op een manier te doen die niet in genoemde uitersten vervalst, ervaar ik als een creatieve uitdaging voor mijn werk.'* (*Helpt 't ook?* – 1982, pag. 54-56).

Anno 2007 geeft Sjef de Vries met wetenschappelijke onderbouwing aan dat methoden en technieken slechts voor 1% tot 15% het effect bepalen: *'Methoden lijken vooral belangrijk om structuur en focus in de gesprekken te brengen'* (*'Wat werkt?'* pag. 117). *'Daarnaast is het natuurlijk zinnig dat maatschappelijk werkers op de hoogte zijn van de ins en outs van de diverse problematieken en zoveel mogelijk alternatieve methodieken en technieken kunnen hanteren, zodat zij een groot repertoire in huis hebben van mogelijk nuttige interventies'* (*'Wat werkt?'* pag. 118). Toch blijft daar een essentieel discussiepunt liggen: wat is nu wel of niet nuttig voor een maatschappelijk werker om te weten en te kunnen?

⁶ *Helpt 't ook?* Een kijkje achter de schermen van het dagelijkse maatschappelijk werk. Door Jaap Buitink. Uitgave SWP, 1982 (niet meer in boekvorm verkrijgbaar; wel digitaal te lezen op www.casusconsult.nl).

De Vries zegt terecht dat het belangrijk is om een zo groot mogelijk repertoire aan methodieken en technieken in huis te hebben. Hoewel het effect van die methoden volgens De Vries gering zou zijn, zijn ze volgens mij onmisbaar in de vorming van de maatschappelijk werker als persoon en als vakman. Je zou kunnen zeggen dat het aspect 'de persoon van de hulpverlener' – als onderdeel van de common factors - mede bepaald worden door *die* vorming.

Dit wezenlijk discussiepunt moet door methodiekexperts en -docenten en vooral professionals in de praktijk bediscussieerd worden. Met het *Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker* en eigen casussen vooral (!) in de hand. Kortom: 'Wat is een effectieve maatschappelijk werker?'

'Kenmerkend voor de werkwijze van de maatschappelijk werker is een combinatie van betrokkenheid en directiviteit.

..... Persoonlijke betrokkenheid is een wezenlijk onderdeel van zijn methodisch handelen. Het gaat hier om een positieve waardering, echtheid en empathie, die tot uitdrukking komen in belangstelling, bemoediging en ondersteuning. Daarnaast kunnen ze ook dienen als een noodzakelijke bedding voor confrontatie. De maatschappelijk werker weet te kiezen voor de mix van nabijheid en afstand die een specifieke cliënt nodig heeft. Met gevoel en verstand voegt hij zich tijdelijk in de leefwereld van de cliënt in. De waarden die hij vertegenwoordigt, maakt hij in eigen doen en laten zichtbaar.

.....Directiviteit is een ander centraal kenmerk van het methodisch handelen van maatschappelijk werkers. Het gaat om een activerende, praktische aanpak, om sturing, structurering en om het geven van adviezen, aanwijzingen of 'opdrachten', steeds in dialoog met de cliënt. Daarbij wordt gewerkt aan concrete doelen. Uit het *Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker* - pag. 13.

Wat is een effectieve maatschappelijk werker?

Als ervaringsdeskundige kan ik zeggen dat schrijven over je eigen werk leidt tot een aanscherping van je eigen visie. Professionals in de hulpverlening zouden dat veel meer moeten doen. Dat hoeft natuurlijk niet gelijk in de vorm van een boek; er zijn veel andere creatieve uitingsmogelijkheden denkbaar (publiceren van artikelen, recenseren van boeken, actief zijn in de beroepsvereniging, meewerken aan publiciteit over eigen instelling, schrijven van – en reageren op casussen, etc., etc. ⁷). Als er maar meer inzicht komt over wat effectief is in de praktijk! Dit ligt in de lijn van prof. dr. Geert van der Laan die pleit voor: '*Aandacht voor het herstel van de professionele logica – mede op basis van casusgeleid leren en intuïtie -, en het teruggeven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan de professional.*' ('Maatschappelijk werk als ambacht' – 2006) ⁸

Een discussievraag is dan: hoe kan de sector maatschappelijk werk en hoe kunnen instellingen voor maatschappelijk werk het herstel van de professionele logica oppakken? Daarbij is het natuurlijk eerst en vooral noodzakelijk dat professionals en managers samen begrippen als *professionele logica*, *professionaliteit* en *verantwoordelijkheden*, zoals die binnen organisaties worden ingevuld, bediscussiëren en uitwerken. De vraag 'Wat is een effectieve maatschappelijk werker?' moet dus vooral *binnen* instellingen voor maatschappelijk werkers worden beantwoord; tussen professionals onderling en tussen professionals en managers. Want welke voorwaarden schept een instelling om een effectieve professional te creëren? En hoe speelt de professionele logica binnen instellingen een

⁷ www.casusconsult.nl biedt daartoe een (nieuw en nog experimenteel) platform voor de bewuste, lerende professional.

⁸ '*Maatschappelijk werk als ambacht: inbedding en belichaming*' – G. van der Laan - 2006 Uitgeverij SWP

rol, te beginnen bij het intakeproces? Sjef de Vries biedt ook hier voldoende munitie. Bijvoorbeeld als hij pleit voor een intake die tegemoetkomt aan wat het belangrijkste is in een eerste gesprek: *'het creëren van een werkrelatie en het versterken van de hoop en verwachting op effectieve hulp en het voortbouwen op 'pre-treatment change'. Ten tweede moet de intakeprocedure aansluiten bij de empowermentopdracht van het maatschappelijk werk' ('Wat werkt?'- pag. 146).*

Elke professional en elke instelling zal hier professionele kleur moeten bekennen: wat vinden de maatschappelijk werkers een verantwoorde intake? Moet de huidige procedure op de schop, kan hij met eventuele veranderingen, blijven bestaan? Wat is de mening van de instelling, c.q. welke beleidsfactoren of bepalingen van financiers spelen hierbij een rol? En wat zijn vervolgens mogelijke consequenties van de discussies hierover voor de (landelijke) registratie, de kwaliteitszorg en beleid? Uit de reacties van instellingen op deze vragen valt mogelijk af te leiden hoe professioneel organisaties nu zijn ingericht. Nemen zij maatschappelijk werkers als vakdeskundigen serieus of vullen zij het intakebeleid in omdat het nu eenmaal al zo is ingericht?

Komt rationalisering voort uit angst of uit onkunde?

Van der Laan signaleert in *'Maatschappelijk werk als ambacht'* dat in beleidskringen de professionele logica weer aarzelend in beeld komt en dat geldt op zeer bescheiden wijze ook voor de logica van de cliënt. *'De ambachtelijkheid is pure noodzaak als tegenhanger van de rationalisering in het werk; ambachtelijkheid is gebaseerd op dat wat werkt, een technocratische benadering niet.'* Van der Laan meent dat op dit moment de organisatie vaak belangrijker lijkt dan het werk op de werkvloer zelf. En zoals hiervoor al gesteld vindt hij dat professionals te weinig als de experts worden gezien: *'De ontkoppeling van denken en doen (de leiding denkt, de uitvoering voert uit), moet teniet worden gedaan. Managers hebben daar angst voor en gaan beheersen, controleren, protocolleren, rationaliseren en functionaliseren.'*

Managers met een warm hart voor de professie maatschappelijk werk zeggen dat Van der Laan hier te eenzijdig naar het management wijst. "Vaak zijn het maatschappelijk werkers zelf die het laten afweten als het gaat om wezenlijke vragen op gebied van hun vak. Zij zijn veelal geen lid van hun beroepsvereniging, zij mengen zich niet in kenniskringen, stellen zich terughoudend op bij nieuwe initiatieven of zijn te weinig strijdbaar als het om hun vak gaat."

Deze managers hebben daarin zeker een punt. Dat laat onverlet dat de rationalisering en bureaucratisering nooit een antwoord mag zijn. Dat zal het bij die managers met dat warme hart, hoop ik, ook niet zijn. En waar dat bij andere managers wel het geval is, is het waarschijnlijk meer een kwestie van onkunde dan van angst. Onkunde om de juiste balans te vinden tussen aandacht voor professionaliteit en externe factoren. En dat is nog kwalijker dan angst. En een voedingsbron voor wantrouwen binnen de organisatie.

Managers die beheersen uit onkunde (of toch angst?) vinden excuses genoeg om aan te geven dat zij door externe factoren worden gedwongen tot een technocratisering van het werk of een topdownbenadering in beleidsontwikkeling: "De financier, de landelijke registratie, de marktwerking, de WMO of kwaliteitszorg dwingen ons". Feit is wel dat deze ontwikkeling in de ogen van maatschappelijk werkers een *deprofessionalisering* tot gevolg heeft. Een *deprofessionalisering* die uiteindelijk allesbehalve goed uitpakt voor de kwaliteit en efficiency! Des te meer heeft het zin om toekomstgericht de *reprofessionalisering* op de agenda te plaatsen. En om antwoord te zoeken op de vraag hoe 'professioneel' de organisatie werkt, c.q. hoe effectief professionals werken en welke argumenten er zijn om een andere opstelling te kiezen dan op externe factoren te wijzen.

Als een gemeente zegt dat groep x meer aandacht moet krijgen, terwijl de maatschappelijk werkers als experts merken dat groep y eigenlijk meer prioriteit verdient, dan heeft de instelling de verantwoordelijkheid om de afweging van prioriteiten verantwoord te laten maken. Maar gebeurt dat ook altijd in voldoende mate? Hoe wordt de kennis en ervaring van maatschappelijk werkers werkelijk benut? Hoe efficiënt wordt er geleerd van casussen, zowel naar individueel functioneren, naar signalering van knelpunten in de samenleving, als naar instellingsfunctioneren en –beleid? Het *Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker* legt een belangrijke verantwoordelijkheid bij de maatschappelijk werkers. Zij dienen hun handelen naar binnen (eigen beroepsgroep) en naar buiten (opdrachtgevers en samenleving) te verantwoorden: *'Daarbij kunnen ze zo nodig de maatstaven die van buitenaf gesteld worden, ter discussie stellen. Ook kunnen ze de verantwoordingsbureaucratie ter discussie stellen, wanneer die meer en meer tijd van het eigenlijke werk dreigt op te slokken'* (*Beroepsprofiel*, pag. 31). Dat laatste lukt maatschappelijk werkers moeilijk alleen; daartoe zullen ze zich krachtig moeten verenigen: binnen eigen organisatie en binnen beroepsverband. Kortom: maatschappelijk werkers en managers hebben een belangrijke verantwoordelijkheid bij uitwerking van de vraag hoe effectief maatschappelijk werkers in de praktijk (kunnen) functioneren. Maatschappelijk werkers zijn het in ieder geval naar hun professie toe verplicht om hun visie uit te dragen, om signalen voor beleid aan te dragen, om zich als professional te gedragen. Maar worden maatschappelijk werkers als professional aanvaard en gerespecteerd door hun managers? En andersom: aanvaarden professionals dat zij in een instellingskader werken? Wat biedt hier uitkomst?

Professioneel Statuut

Hoe kunnen de zorgen bij in- en outsiders over de professionele ontwikkeling van maatschappelijk werkers worden weggenomen? Door in eerste instantie het gesprek/discussie aan te gaan en duidelijke afspraken te maken over verantwoordelijkheden. Recent heb ik in een artikel ⁹ gepleit voor hernieuwde aandacht voor het *'Professioneel Statuut'*¹⁰. In veel instellingen, zo signaleer ik vanuit mijn functie als beleidsadviseur en coach, leven er vragen over de rol van de professional in een organisatie. Zo komt altijd weer de vraag over wat het begrip 'professionele autonomie' nu eigenlijk inhoudt terug. Een begrip waarover in veel instellingen verwarring bestaat. Om die reden heb ik mij in de jaren negentig vanuit mijn toenmalige landelijke functie voor het AMW bij de VOG (is nu MOgroep) sterk gemaakt voor het ontwikkelen van een *Professioneel Statuut* voor het AMW. De NVMW en de toenmalige sectie AMW van de VOG hebben die toen inderdaad voor de sector AMW vastgesteld. Zij adviseerden toen ook hun leden het statuut binnen hun organisatie te ondertekenen. *Doel*: heldere afspraken maken over de verantwoordelijkheid van professionals en werkgevers. De werkgever erkent met de ondertekening van het *Professioneel Statuut* bijvoorbeeld de professionele autonomie van de maatschappelijk werker: het recht om – binnen professionele kaders, zoals het *Beroepsprofiel* en de *Code voor de maatschappelijk werker* - zelfstandig beslissingen te nemen over de beroepsuitoefening.

Aan de andere kant erkent de maatschappelijk werker dat de eindverantwoordelijkheid voor zijn verrichtingen bij de werkgever berust. Dit betekent onder andere dat de maatschappelijk werker verantwoording verschuldigd is over alle taken – inclusief de beroepsinhoudelijke aspecten – die

⁹ Zie: *'Pleidooi voor kennismanagement en Professioneel Statuut'* – Jaap Buitink, 2007; artikel te downloaden van www.casusconsult.nl

¹⁰ *Professioneel Statuut* – 1996 – Uitgave van NVMW en (VOG-sectie AMW, nu:) MOgroep.

worden uitgeoefend ter vervulling van de functie.

In de loop der jaren is het *Professioneel Statuut*, ondanks dat het in de HKZ-kwaliteitsnormen voor het AMW expliciet wordt genoemd, in de vergetelheid geraakt. Hoog tijd voor een actualisering. In elke instelling!

Afspraken maken over professionele verantwoordelijkheden in een statuut is een belangrijke basis om het wederzijdse vertrouwen tussen management en uitvoerders te herstellen of te verbeteren. Maar dan nog is de vraag van wat een effectieve maatschappelijk werker is niet beantwoord. Hoe functioneert een effectieve professional? Welke voorwaarden zijn daar nog meer voor nodig?

'Denken over efficiency en kwaliteit moet van twee kanten komen. Het betekent dat managers ruimte geven aan maatschappelijk werkers om mee te denken over beleidsontwikkeling en dat de werkers die ruimte ook nemen, met wederzijdse erkenning van elkaars positie en verantwoordelijkheden. Als de structuur van de instelling en de cultuur binnen die instelling bevorderen dat het beleid op die manier tot stand komt, dan kunnen de volgende ongewenste situaties voorkomen worden:

.... De organisatie stelt van boven af (topdown) vast wat er moet gebeuren en welke rol professionals daarin dienen te spelen

....er vindt een taakdifferentiatie plaats, die inhoudt dat professionals nog slechts mogen uitvoeren wat door indicatiemedewerkers is bepaald

....standaarden en protocollen dammen de beslisruimte van de professional in tot een niveau waarop nog slechts sprake kan zijn van het bureaucratisch toepassen van regels

....registratie wordt gebruikt als controlemechanisme en slokt zoveel tijd op dat het lijkt of de belangen van de organisatie zwaarder wegen dan de behoeften van de cliënt.

Uit het *Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker* - pag. 32.

Kennismanagement

Hoe serieus wordt het pleidooi tot (re-)professionalisering d.m.v. aandacht voor ambachtelijkheid (Van der Laan) en *wat echt werkt* in de praktijk (De Vries) opgepakt in Nederland?

De wijze waarop intake- of werkbesprekingen binnen organisaties worden ingevuld geeft daar mogelijk een indicatie van: gebeurt dat volgens oude interne tradities, aan de hand van 'doorsnee gevallen' of als check of kwaliteitsprotocollen zijn nagekomen? Vaak leidt dit tot tijdverlies en bij maatschappelijk werkers het idee er weinig aan te hebben gehad.

Van der Laan stelt: '*Casusgeleid leren is fundamenteel voor ambachtelijkheid*'¹¹. Een alternatief is daarom om die 'ambachtelijkheid' meer centraal te stellen. Dat kan bijvoorbeeld door bij intake- en overige werkbesprekingen vooraf kopieën van geselecteerde actuele moeilijke gevallen te verspreiden en reacties voor te laten bereiden. Zoals door 'kenniseigenaren', die zich alle ins en outs van een bepaalde problematiek of aanpak eigen hebben gemaakt. Inclusief tips of weblinks naar achtergrondinformatie.

'De maatschappelijk werker toont zich bereid teamgenoten te consulteren en zich te laten consulteren, zodat werkvragen intersubjectief besproken en collegiaal getoetst worden met te verwachten winst voor de werkers zelf en voor de cliënten'. Het *Beroepsprofiel* is er duidelijk over

¹¹ '*Maatschappelijk werk als ambacht: inbedding en belichaming*' – G. van der Laan – 2006. Pag. 73. Uitgeverij SWP

(pag. 80)¹². Maar hoe pakken instellingen dat in de praktijk van alle dag aan?

‘Kennismanagement’ biedt instellingen en professionals handvatten om beter en efficiënter met kennis en gevallen om te gaan en daarvan te leren. En om de vraag ‘Wat is een effectieve maatschappelijk werker?’ te beantwoorden.

Kennismanagement heeft betrekking op alle ‘kennisprocessen’, c.q. bedrijfsonderdelen waar kennis een rol speelt. Bijvoorbeeld cliëntenoverleg, registratie, deskundigheidsbevordering, coaching, interne en externe communicatie, etc. In het bijzonder het verbinden van deze processen middels kennismanagement levert, zo zie ik in de praktijk, meer efficiency, kwaliteit en werkplezier op. Kwaliteitszorg (met HKZ-normen) biedt wel structuur, maar in de ogen van veel professionals onvoldoende werkelijk houvast en ondersteuning voor het ambachtelijk werken. Dat is jammer, want kwaliteitszorg kost veel energie, tijd en geld. Kwaliteitszorg is in de kern goed, maar in de uitwerking pas effectief als het expliciet is verbonden met kennismanagement. Dat biedt meer uitzicht op een ook voor de professionals nuttige kwaliteitszorg. Zodat maatschappelijk werkers de meerwaarde van kwaliteitszorg gaan ervaren. Kortom: kwaliteitszorg met een *professioneel* perspectief!

Een efficiënt lerende organisatie

Kennismanagement – een inspirerende manier om een lerende organisatie te creëren - start met het maken van een analyse van de wijze waarop de instelling met professionaliteit, met expertise omgaat, c.q. hoe professionaliteit wordt onderhouden. Essentiële vragen om te beantwoorden – steeds gericht op die centrale vraag: ‘Wat is een effectieve maatschappelijk werker?’ - zijn o.a. :

- *wisselen maatschappelijk werkers voldoende leerzame gevalsbeschrijvingen uit en hoe?*
- *hoe efficiënt wordt met kennis omgegaan: hoe wordt door professionals verworven vakkennis (deskundigheidsbevordering en ervaring) behouden, uitgewisseld en daadwerkelijk toegepast?*
- *nemen maatschappelijk werkers zelf voldoende verantwoordelijkheid om vanuit hun professionaliteit bijdragen voor instellingsbeleid, overheidsbeleid en professie te formuleren?*
- *ondersteunen managers de professionaliteit – m.n. kennisverkrijging en kennisdeling - voldoende met voorwaardenscheppende maatregelen, zodat ‘uitvoerenden’ weer ‘experts’ worden?*¹³

Met goed ‘*kennismanagement*’ krijgt een instelling beter zicht op de verschillende kennisstromen en de invulling van professionaliteit binnen een organisatie en gaat het daar vervolgens bewuster mee om. Hierdoor wordt de organisatie optimaal ingericht en gefaciliteerd en worden professionals gecoacht om beter kennis en kwaliteit toe te passen, maar ook om efficiënter te werken. Bij een serieuze analyse van de werk- en leerprocessen en hoe deze georganiseerd en begeleid worden blijkt nu vaak dat er te weinig efficiënt kennis wordt gedeeld en professionele afwegingen zelfs aan het management worden overgelaten. Laat staan dat er op zowel professioneel als beleidsniveau voldoende wordt *geleerd* van de grote hoeveelheid informatie en kennis die er binnen een instelling aanwezig is en dagelijks in kennisstromen wordt ververst. En dat leren is nu juist zo belangrijk!

Zijn er instellingen die met kennismanagement effectief werkende professionals en experts creëren?

¹² *Het Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker*, Uitgave NVMW / Tekst: Nel Jagt – Utrecht – 2006.

¹³ Zie voor meer vragen over kennismanagement: ‘**Wat is een effectieve maatschappelijk werker**’; discussievragen voor professionalisering maatschappelijk werk. O.a. te downloaden via www.casusconsult.nl.

Resultaten zichtbaar maken

De regionale instelling voor maatschappelijk werk *DommelRegio* is een instelling die inzet op professionaliteit.¹⁴ Met Outreachende Hulpverlening en het maken van maatschappelijke analyses, signaleert deze instelling vroegtijdig problemen. Maar dat vraagt inderdaad wel een duidelijke positionering op gebied van professionalisering. De organisatie is er zich van bewust dat de verantwoordelijkheid van professionals toeneemt: *'Het is belangrijk dat de maatschappelijk werker zijn resultaten zichtbaar maakt. De eerste stap is dat hij zijn aanpak beter gaat vastleggen, verhalen gaat vertellen over wat het rendement is en dat naar buiten gaat brengen.'*

Een visie die ik van harte onderschrijf. Evenals de visie op professionalisering op zich, waarin *DommelRegio* bewust kennismangement hanteert: *'Intern is het van groot belang dat maatschappelijk werkers elkaar blijven aanspreken. Dat ze hardop denken, dat ze vertellen en vastleggen wat ze gedaan hebben en wat het resultaat was, dat ze kennis en ervaringen uitwisselen, dat ze reflecteren en afstemmen met collega's. Het oordeel van de cliënt is daarbij richtinggevend.'*

Kennis en ervaringen gaat *DommelRegio* borgen via kennismangement, terwijl gedegen ICT en andere faciliteiten de werkers in hun werk ondersteunen.

Maatschappelijk werker als expert

DommelRegio is er zich van bewust dat uitvoerend werkers de experts zijn, zij zijn de 'ervaringsdeskundigen': *'Hun maatschappelijke analyse vormt de input voor het beleid van de organisatie en van de lokale overheid. Dat proces gaat niet vanzelf. De organisatie moet medewerkers prikkelen om hun krachten te bundelen en geluid te gaan maken.'*

DommelRegio kiest er dus voor om de eigen werkers als experts in te zetten in de maatschappelijke functie die het maatschappelijk werk heeft. In een recent artikel legt Nora van Riet een verbinding tussen aandacht voor de professionaliteit en de maatschappelijke functie van het maatschappelijk werk. Zij pleit er voor dat organisaties voor maatschappelijk werk zoeken naar een evenwicht tussen aandacht voor de cliënt en het goed omgaan met de samenleving: *'Maatschappelijk werk is het beroep wat beide kanten op elkaar dient te betrekken.'* Dat vraagt volgens haar wel een nauw samenspel tussen maatschappelijk werkers en managers en aandacht voor vakbekwaamheid.¹⁵ *DommelRegio* is een voorbeeld van een instelling die op basis van stimulerend en prikkelend kennismangement professionele inbreng benut voor beleid. In een samenspel van werkers en managers. Er zijn er natuurlijk meer!

Maar ik krijg òòk signalen uit instellingen waar staffunctionarissen en maatschappelijk werkers zich alles behalve als expert voelen gewaardeerd. Waar een sterke topdown cultuur bestaat. Waar niet aan gedegen kennismangement wordt gedaan, laat staan de professie goed wordt onderhouden. Waar onrust bestaat over reorganisaties en fusies als de consequenties voor de professionaliteit op uitvoerend niveau te weinig aandacht krijgen. Waar een te grote afstand en/of wantrouwen bestaat tussen werkvloer en management. Waar werkers zich opgebrand voelen, omdat kwaliteitszorg (zonder kennismangement) en verantwoordingsbureaucratie al hun energie opslokt.

¹⁴ Zie artikel: *'Visie op maatschappelijk werk'* van Janny Stevens, manager bij *DommelRegio*: *'De WMO is dé kans voor het maatschappelijk werk om haar waarde te tonen en de oorspronkelijke functie van de beroepsgroep te herstellen.'* Het gehele artikel kunt u lezen op www.casusconsult.nl (klik op 'Kennisdelen' en vervolgens rechts op betreffend artikel).

¹⁵ Zie artikel: *'Van maatschappelijk hulpbetoon naar maatschappelijke dienstverlening'* van Nora van Riet, oud-docent en auteur sociale werk. Het artikel kunt u lezen op www.casusconsult.nl (klik op 'Kennisdelen' en kijk rechts naar artikel).

Hoog tijd voor debat

Het wordt al met al hoog tijd dat managers en maatschappelijk werkers binnen organisaties hun eigen professionaliseringsbalans opmaken. Laten managers en maatschappelijk werkers zelf, als de experts uit de praktijk, nu in discussie gaan en reageren. Hun werk inzichtelijk maken. Maar ook in samenspel hun eigen richting kiezen.

Hoopgevend daarbij is een signaal van manager Rik Bovenberg (directeur MD Flevoland en bestuurder MOgroep). Hij benadrukt het belang van professionalisering en profilering van het maatschappelijk werk en pleit voor het voeren van discussies op vakgebied: "*De organisatie moet een klimaat tot discussie scheppen!*".¹⁶ Klopt. Maar die moet daar dan ook de tijd voor geven!

Ingrediënten voor het debat

Maatschappelijk werk als ambacht (Van der Laan), *Wat werkt?* (De Vries) en uiteraard het *Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker* (NVMW) vormen, wat mij betreft, de noodzakelijke ingrediënten voor het debat in elke instelling. Dit artikel poogt de discussie over effectiviteit en kwaliteit in het maatschappelijk werk in een professioneel perspectief te plaatsen.

De MOgroep heeft aangekondigd het debat op landelijk niveau aan te gaan. Prima. De NVMW zegt bij monde van de nieuwe directeur, Iris Leene, de noodzaak van een breed debat over de professionaliteit van het maatschappelijk werk te ondersteunen. De NVMW beraadt zich daarbij op mogelijkheden om de professionaliteit, o.a. door meer aandacht voor kennisdelen, te stimuleren.

Beroepstrots

Tot slot een *vraag* die elke maatschappelijk werkers zich zelf kan stellen: '*Hoe wil ik als professional werken en wat is mijn carrièreperspectief?*' Is dat een situatie waarin je je neerlegt bij het gegeven dat externe factoren je professionele invulling bepalen, je werkt in een 'productmatige management-benadering' en je het gevoel hebt steeds meer op een dood (professioneel) spoor te raken? Of is dat een werkopstelling waarin je als professional voor uitdagingen kiest, wilt leren van eigen ervaringen en die van collega's om een nog effectievere maatschappelijk werker te worden, beleidsvoorstellen ontwikkelt en maatschappelijke signalen naar buiten brengt, je vak – als lid van de NVMW! - met beroepstrots uitdraagt en je carrière zelf in de hand neemt?

Ik besef dat het in de praktijk niet een kwestie van het één of het ander is. Het gaat er om dat je je bewust bent van welke keuzes je maakt of wilt maken. En daarover in gesprek gaat.

Maatschappelijk werkers en managers zullen elkaar meer moeten aanspreken als het gaat om professionaliteit. Elkaar moeten uitdagen tot discussie.¹⁷ En als dat niet werkt? Doorgaan met uitdagen! Wissel daarbij ervaringen en ideeën uit met collega's, intern en extern!

Kortom: waar blijven de reacties van managers en (vooral) maatschappelijk werkers?

Jaap Buitink, beleidsadviseur/coach, 2007

¹⁶ Rik Bovenberg / symposium instelling *Maatschappelijke Dienstverlening Veluwe* / juni 2007 / Zie www.casusconsult.nl onder Nieuws: item: 'Voel je nooit te oud om te leren'

¹⁷ Voor discussie over professionalisering in instellingen zijn speciale **discussievragen** opgesteld. Download het document: '*Wat is een effectieve maatschappelijk werker?*' Discussievragen voor instellingen maatschappelijk werk. Zie: www.casusconsult.nl

Literatuurlijst

Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker - Tekst: Nel Jagt – 2006 - Uitgave NVMW - Utrecht – www.nvmw.nl

Helpt 't ook? Een kijkje achter de schermen van het dagelijkse maatschappelijk werk - Jaap Buitink - 1982 - Uitgave SWP (niet meer verkrijgbaar; wel digitaal via www.casusconsult.nl)

Leren van gevallen – G. van der Laan – 1995 - Uitgeverij SWP Amsterdam - www.swpbook.com

Meer discussie over stand van zaken professionalisering nodig! – Jaap Buitink – 2007- artikel op www.casusconsult.nl

Maatschappelijk belang van het AMW – s 'Jacobs, Melief & Broenink – 1997 – Verwey-Jonker Instituut – Utrecht - www.verwey-jonker.nl

Maatschappelijk werk als ambacht: inbedding en belichaming' – G. van der Laan - 2006 - Uitgeverij SWP Amsterdam - www.swpbook.com

Maatschappelijk werk en effectiviteit - *Maatwerk 6* – Reacties op lezing Sjef de Vries - 2006 – Uitgave: Bohn Stafleu van Loghum - <http://www.bsl.nl/maatwerk/>

Over kwaliteit gesproken; gestolde ervaring van veranderen en verbeteren in organisaties voor Algemeen Maatschappelijk Werk – Sylvia Dym en Jan Nap - 1998 Uitgeverij SWP Amsterdam - www.swpbook.com

Op één lijn – De hulpvraag – hulpverlening – organisatie – kwaliteit – imago en toekomst van het AMW in Nederland – Jaap Buitink – 1993 - Uitgever: SWP – Amsterdam - www.swpbook.com

Pleidooi voor kennismangement en Professioneel Statuut – Jaap Buitink - 2007; artikel op www.casusconsult.nl

Professioneel Statuut – 1996 – Uitgave van NVMW en MOgroep. Te bestellen bij de: MOgroep

Tijd voor debat: 'professionalisering' – *Vangnet* – juni 2007 – Uitgave MOgroep - www.amw-vangnet.nl

Wat werkt? De kern en de kracht van het maatschappelijk werk'. Sjef de Vries – 2007 - Uitgever: SWP – Amsterdam - www.swpbook.com

Zie voor meer informatie over professionalisering, kennis delen en kennismangement: www.casusconsult.nl

Over de auteur *Jaap Buitink*:

Werk:

Gewerkt als maatschappelijk werker (AMW), manager maatschappelijke dienstverlening, landelijk manager AMW bij de VOG (nu MOgroep) en sinds 2000 als zelfstandig adviseur/coach in:

Buitink Beleidsadvies - in zorg en welzijn.

Recente ervaring/expertise:

- **advisering** van instellingen en **coaching** van (kennis)managers, stafmedewerkers, o.a. op gebied van beleid, belangenbehartiging, kwaliteitszorg en kennismangement
- onderzoek / **quick scan** op gebied van **kennismangement** / kwaliteitszorg en beleid
- projectregie- en leiding (o.a. project Korte Lijnen)
- samenstellen/schrijven van artikelen, PR-brochures, e.d.

Informatie: www.buitinkbeleidsadvies.nl