

Janny Bakker-Klein



Anders kijken

Een zoektocht naar responsiviteit in het sociaal domein

Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

We ondersteunen en adviseren maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Movisie staat voor een maatschappij waar iedereen op een gelijkwaardige manier kan deelnemen. Waarin ook mensen in kwetsbare posities, gezien en ondersteund worden.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

Colofon

Auteur: Janny Bakker-Klein.

Deze publicatie is gebaseerd op het proefschrift “Anders kijken. Een zoektocht naar responsiviteit in het sociaal domein” waarop Janny Bakker-Klein in 2019 promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Eindredactie: Paul van Yperen, Communicatie Movisie.

Fotoredactie: Dianne van der Velden, Communicatie Movisie.

Foto's: Fred Tiggelaar (p. 4), Collectie Janny Bakker-Klein (p. 6) en 123RF (overige foto's).

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie & illusie.

Utrecht, maart 2021.

© Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken

www.movisie.nl



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door financiering van het ministerie van VWS.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
DEEL 1 Responsiviteit	11
1.1. Cultuur van de organisatie	12
1.2. Mensbeelden van professionals	13
1.3. Professionaliteit en vakmanschap	17
1.4. Strategieën van professionals	23
DEEL 2 Responsiviteit in een gemeentelijke praktijk	26
2.1. Vertrouwen	28
2.2. Interpretieren van waarden	31
2.3. Persoonlijke achtergronden en mensbeelden	36
2.4. Strategieën van professionals in de praktijk	40
2.5. Controle en verantwoording	45
2.6. Samenwerking met instituties	49
2.7. Maatwerk kost tijd	50
DEEL 3 Hoe nu verder?	52
3.1. Dienende beleidsmakers	52
3.2. Moedige bestuurders	54
3.3. Doortastende managers	55
3.4. Slot	57
Literatuur	58



Voorwoord

In december 2019 promoveerde ik aan de Erasmus Universiteit op het thema 'responsiviteit': het vermogen van professionals om in te schatten wat werkelijk voor de ander van betekenis is. De promotiecommissie bestond uit mijn promotoren: Prof. dr. A. Klamer en Prof. dr. M.A. van der Steen. Overige leden waren: Prof. dr. P.H.A. Frissen, Prof. dr. T. van Regenmortel, Prof. dr. M.J.W. van Twist en Prof. Dr. E. Tonkens. Bij de verdediging waren eveneens aanwezig: Prof. Dr. H. Ghorashi en Prof. Dr. S. Keuzenkamp.

Ik onderzocht hoe gemeentelijke- en sociaal professionals met mensen omgaan, vanuit verwondering over schrijnende situaties waarbij mensen veel leed wordt aangedaan. Formeel klopte het beleid en klopten de regels, maar in de dagelijkse praktijk pakten deze voor belanghebbenden vaak nadelig uit.

Met de recente 'toeslagenaffaire' nog vers in het geheugen neemt de belangstelling voor mijn proefschrift "Anders kijken" sterk toe. In mijn huidige rol als bestuursvoorzitter van Movisie, een kennisinstituut voor sociale vraagstukken, merk ik ook hoe belangrijk gemeenten het vinden om responsiever te worden naar hun eigen inwoners toe, waarbij de betaalbaarheid van de ondersteuning ook een belangrijk aandachtspunt is. De VNG startte samen met de belangenorganisaties IederIn, Mind en Per Saldo en met ondersteuning vanuit Movisie in 2020 een groot programma waarmee de zogenaamde 'gemeentelijke toegang' vanuit het perspectief van de inwoner verder kan worden verbeterd. Bevindingen uit mijn proefschrift "Anders kijken" kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Om die redenen heeft Movisie besloten om mijn proefschrift uit te brengen in een verkorte vorm, een 'publieksversie' dus, die ter inspiratie kan dienen voor gemeentelijke- en sociaal professionals, beleidsmakers, managers en bestuurders, die handvatten zoeken om hun eigen organisatie responsiever te maken.

Dr. Mr. Janny Bakker-Klein
Voorzitter Raad van Bestuur Movisie



Inleiding

jezelf een vraag stellen
daarmee begint verzet
en dan die vraag aan een ander stellen

Remco Campert

Tante Bet

Mijn oudtante Bet was geboren en getogen in Huizen, lang voordat Huizen een groeigemeente werd. Zij droeg de bekende Huizer klederdracht, met de lange zwarte rok en de grote witte kap op het hoofd. Zoals gebruikelijk zorgde zij als oudste dochter voor haar vader en moeder, ook toen deze oud en ziek werden. Na hun overlijden gingen de verzorgende taken door ten behoeve van andere familieleden en toen zij zelf ouder werd kreeg ze een plek in een verzorgingshuis in Huizen, dicht bij de hervormde kerk waar zij haar hele leven trouw aan was geweest. Toch is haar leven niet in Huizen geëindigd. Toen ze zelf veel zorg nodig kreeg, moest zij verhuizen naar een verpleeghuis buiten Huizen. In het verzorgingshuis in Huizen, waar zij zich thuis voelde, kon geen 'verpleeghuiszorg' worden geboden.

De verhuizing naar het verpleeghuis heeft voor tante Bet ongetwijfeld nog een paar jaar uitstekende zorg opgeleverd, maar van welzijn was geen sprake meer. Haar Huizer klederdracht mocht zij niet meer dragen, want daarin was zij moeilijk te verzorgen. Zij droeg de laatste jaren van haar leven een gewone jurk, waarmee zij ook zichtbaar voor anderen haar laatste stukje waardigheid kwijt was. Naar de kerk ging zij niet meer. In de kerkzaal in het verpleeghuis waar ze op zondag naar toe mocht gaan stonden bloemen en kaarsen. Dat hoorde volgens tante Bet niet zo en daarom wilde zij daar niet zijn. Zij was terecht gekomen in een omgeving die voor haar volstrekt vreemd was.

Hoe komt het toch dat we mensen in een kwetsbare situatie, zoals tante Bet, zoveel leed aandoen, terwijl eigenlijk niemand dit wil? Is ons systeem van wetten en regels ons huidige 'sociaal domein' zodanig gaan beheersen en begrenzen dat we daardoor vaak niet meer toekomen aan de vraag of we nog wel doen wat werkelijk voor mensen van betekenis is? Op die vragen zocht ik in de wetenschap naar antwoorden.

Anders kijken

Ik ontdekte dat er meerdere routes te bewandelen zijn bij het doen van wetenschappelijk onderzoek. Ik volgde in mijn onderzoek de zogenaamde 'interpretatieve benadering'. Bij deze manier van wetenschap bedrijven gelden andere regels dan bij de analytische benadering, maar die bleken juist heel geschikt om antwoorden te geven op de vragen die ik had over de manier waarop we in het sociaal domein met mensen omgaan.

Mensen trekken zich namelijk vaak niets aan van bepaalde regelmatigheden. Zij kunnen in vrijheid handelen en maken hun eigen, soms ook irrationele, afwegingen. Onderzoekers zijn ook mensen. Inherent aan interpretatief onderzoek is, dat het interpreteren mensenwerk is en dat een andere onderzoeker in dezelfde situatie tot andere interpretaties zou kunnen komen. Mensen wegen en oordelen in de praktijk allemaal anders. Dat maakt ook verschillen tussen mensen.

De filosofie achter de interpretatieve benadering is de hermeneutiek. Het gaat bij de hermeneutiek om het begrijpen van het verhaal van de ander. Dat is een heel persoonlijke manier van begrijpen, die verder probeert te gaan dan een verstandelijk begrijpen van gedrag in termen van oorzaak en gevolg.

Gedrag wordt gezien als een vorm van betekenisverlening. Ieder mens geeft op een unieke persoonlijke manier betekenis aan het leven en de wereld om zich heen. Mensen geven betekenis aan verschijnselen die zij waarnemen. Er ontstaan verhalen, narratieven, die we op verschillende manieren kunnen interpreteren.

Het werken met begrippen

Een begrip heeft in de hermeneutiek geen vaste betekenis. Het is afhankelijk van de **context**. Ons wereldbeeld wordt sterk bepaald door begrippen. Freud had bijvoorbeeld een enorme impact op het toenmalige wereldbeeld met begrippen als 'onderbewustzijn' en 'driften'. Dit soort kernbegrippen of concepten veranderen ons wereldbeeld. Laat ik daarvan een recent voorbeeld geven. Vanaf het moment dat de koning op 17 september 2013 het overigens al langer bestaande begrip 'participatiesamenleving' in de troonrede¹ introduceerde, werd dat een nieuwe werkelijkheid. Iedereen had het erover en iedereen gaf er een eigen invulling aan. Natuurlijk was het niet zo dat er voor die datum sprake was van een samenleving waarin mensen niet participeerden. Maar de introductie van het begrip zette een tendens in, die door velen als het begin van de 'afbraak van de verzorgingsstaat' werd gezien.

Begrippen kunnen ook beladen zijn, besmet. Een begrip als 'betutteling' heeft bijvoorbeeld een negatieve lading. 'Bemoeizorg', wat zo ongeveer hetzelfde is als betutteling, heeft dat veel minder.

Maar begrippen zijn ook meer dan alleen woorden. Er schuilt vaak een wereld achter. In 2006 introduceerde ik als wethouder het begrip 'vraagsturing', dat ik kende vanuit mijn ervaringen bij patiëntenorganisaties, in mijn eigen gemeentelijke organisatie. Het management van onze organisatie was in die periode volop bezig met het nadenken over de implementatie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en men vroeg zich af hoe we als gemeente 'de regie' zouden gaan nemen. Ik wist het management ervan te overtuigen dat we dat helemaal niet zouden gaan doen, maar dat we de regie terug zouden gaan geven aan onze inwoners. Immers, zo was mijn redenering, als tante Bet zelf had mogen bepalen hoe zij de laatste jaren van haar leven had willen doorbrengen, dan had zij beslist andere keuzes gemaakt, omdat voor haar andere waarden belangrijker waren dan de waarden die vanuit het zorgsysteem belangrijk werden gevonden. Onze inwoners zouden naar mijn overtuiging zelf weer over hun leven moeten gaan en als overheid zouden wij hen daartoe in staat moeten stellen door hun vraag en het beschikbare aanbod met elkaar in evenwicht te brengen. Toen we ook nog eens overgingen naar een volledig 'vraagvolgende' bekostiging, was de doorbraak compleet. Het kostte onze organisatie drie jaar om de omslag te maken. Maar het resulteerde erin dat inwoners zich serieus genomen voelden. Er werd geluisterd naar wat voor hen belangrijk was en zij kregen de ondersteuning die zij nodig hadden. Omdat we niet langer financierden wat mensen zelf eigenlijk helemaal niet belangrijk vonden, gingen de kosten voor de gemeente ook nog eens drastisch omlaag.

1 binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/troonrede-omslag-naar-participatiesamenleving.9102753.lynkx

Responsiviteit als kernbegrip

Door onze eigen professionals, die verantwoordelijk waren voor de uitvoering van de Wmo, werd het begrip 'vraagsturing' begrepen. De buitenwereld keek er vaak anders tegenaan. Vaak werd het begrip 'vraagsturing' opgevat als een begrip vanuit het marktdenken, in de betekenis van 'u vraagt, wij draaien'. Ik had daar aanvankelijk niet zoveel bezwaar tegen, omdat naar mijn mening in de uitvoeringspraktijk in voorgaande jaren veel teveel nadruk was gelegd op: 'al draaien terwijl er nog helemaal geen vraag is'. Het nieuwe begrip 'vraagsturing' hielp om onze professionals aan te zetten tot doen wat voor mensen werkelijk van betekenis was.

Begrippen kunnen echter ook van betekenis veranderen en die verandering vond een paar jaar na de introductie van het begrip 'vraagsturing' plaats. Na de decentralisaties in het sociaal domein, toen veel nieuw in dienst genomen professionals geacht werden om met het bestaande begrip 'vraagsturing' uit de voeten te kunnen, bleek dit niet meer te werken. Van het een kwam het ander. Ik introduceerde een nieuw begrip, namelijk: 'responsiviteit'.



Het vermogen van professionals om in te schatten wat werkelijk voor de ander van betekenis is noem ik responsiviteit.

Veel nadrukkelijker dan bij het begrip 'vraagsturing' wilde ik met het begrip responsiviteit de rol van de professional in beeld brengen. Het begrip 'responsiviteit' sprak mij aan, omdat het verwijst naar het woord 'responderen', ofwel: reageren, antwoord geven. In tegenstelling tot een begrip als 'vraagsturing' gaat het bij responsiviteit om een begrip, waarbij de professional zelf geen buitenstaander is, maar in de relatie met de vrager een betrokkene wordt. Door mij te verbinden met de persoonlijke verhalen van mensen als tante Bet -en met haar met al die andere mensen in kwetsbare omstandigheden- ben ik steeds meer gaan beseffen dat het mij in mijn zoektocht naar het begrijpen van de manier waarop we in het sociaal domein met mensen omgaan feitelijk te doen is om de relatie tussen deze mensen en de professionals waar zij een beroep op doen.

Als deze professionals kunnen inschatten wat werkelijk voor de ander van betekenis is, dan gaat die ander daar ook op reageren. Mensen willen nu eenmaal dingen doen die zij zelf betekenisvol vinden. En als de houding van de professional dan vervolgens kan zijn, dat hij of zij daarvoor belemmeringen gaat wegnemen, of op een andere manier gaat ondersteunen, dan komen mensen zelf ook weer in beweging. Erkenning van wat voor mensen zelf van betekenis is, in hun eigen specifieke context, geeft hen hun waardigheid terug en dat is fundamenteel voor wederzijds respect.²

2 Sennett, R. (2003). P. 31-32

1. Responsiviteit

Tijdens mijn praktijkonderzoek bij de gemeente Huizen in 2010 had ik een gesprek met een professional die werkzaam was geweest bij de toenmalige sociale dienst. Deze professional vertelde mij het onderstaande verhaal:

Ik had een cliënt die al dertig jaar aan de drugs was. Hij accepteerde dat hij verslaafd was. Hij had ook van die pillen, methadon. Die verhandelde hij ook weer voor die troep, zal ik maar zeggen. Zo zwaar zat die man eraan. Dan kan je gaan zitten op: je moet van die verslaving af. Maar je kunt hem ook accepteren zoals hij is, met zijn verslaving. En dan denken: waar liggen de mogelijkheden. Hij zag er niet uit. Als je hem zag dan dacht je: "die krijg ik niet meer aan het werk". Maar dan zie je dat er altijd mensen zijn uit het netwerk, die toch wel begaan zijn met zo iemand. Die zwager van hem dus, tja, ik kwam erachter dat hij daar werkte. Toen kon ik twee dingen doen. Ik kon gaan handhaven en hem korten op zijn uitkering. Want het is natuurlijk fraude. Ik kon er namelijk van uitgaan dat hij er geld voor kreeg. Maar ik kon het ook andersom bekijken en er dus vanuit gaan dat hij daar werk heeft en dat iemand kennelijk iets in hem ziet. Ik ben dus gaan praten met die zwager. Ik heb hem gevraagd: "kunnen we het niet wit maken?" Zo kon ik het ook oplossen. Wij hebben voor een rijbewijs gezorgd. Dat was volgens die zwager nodig om hem in dienst te nemen. Vervolgens heeft zijn zus de hele financiële administratie overgenomen. Leg de verantwoordelijkheid maar zoveel mogelijk bij die sociale kring van hem. Dan komt hij weg bij de gemeente, uit de uitkering, je hebt er veel minder zorg om. En hij komt in een veel gelijkwaardiger situatie, ook ten opzichte van de gemeente. En er zijn mensen die de hele dag voor hem zorgen, waar hij naartoe kan gaan zonder dat een professional het weet. Als je op die manier naar mensen kijkt, dan zie je dat er vaak veel mogelijkheden zijn.³

Toen ik dit verhaal hoorde, was ik gelijk alert. Immers, dit verhaal gaat over responsiviteit, over de manier waarop professionals omgaan met mensen en over het vermogen van deze professional om in te schatten wat werkelijk voor mensen van betekenis is. Maar welke betekenis moest ik geven aan dit verhaal?

In het verhaal valt op, dat de professional een keuze had. Hij zegt: "Ik kon twee dingen doen (...)". Hij had in deze casus voor de weg van de handhaving kunnen kiezen. Dat zou ook een zeer goed verdedigbare keuze zijn geweest, zeker als we er rekening mee houden dat deze professional binnen een overheidsorganisatie werkzaam is en rekening dient te houden met formele regelgeving en een politiek of bestuurlijk geaccordeerde plan- en besluitvorming⁴. Hij kiest bewust voor het niet strikt toepassen van de beleidsregels (bij fraude korten op de uitkering) en hij bewandelt zelfstandig een ander pad naar een oplossing. Deze professional kiest voor een bepaalde actie, maar verbindt die niet consistent met de daarvoor geldende regels. Mogelijk is het van belang bij het bestuderen van het begrip responsiviteit om rekening te houden met de ruimte die professionals krijgen binnen de organisatie waarin zij hun werk moeten doen. Dat zegt ook iets over de cultuur binnen die organisatie en sluit ook aan bij mijn nieuwsgierigheid naar het antwoord op de vraag of een responsieve organisatiecultuur eerder te verwachten is bij maatschappelijke organisaties dan bij overheidsorganisaties.

3 2010-01

4 Zie o.a. Noordegraaf, M. (2004).

Het valt in het verhaal ook op dat de professional zelf als persoon geen neutrale positie kiest. Hij heeft zich een mening gevormd over de ander. Uit de formuleringen die hij gebruikt, zoals "(...) hij zag er niet uit" en "die krijg ik niet meer aan het werk (...)" blijkt dat die mening niet bepaald positief is. Toch lijkt dit responsief gedrag, in de zin inschatten wat werkelijk voor de ander van betekenis is, niet in de weg te staan.

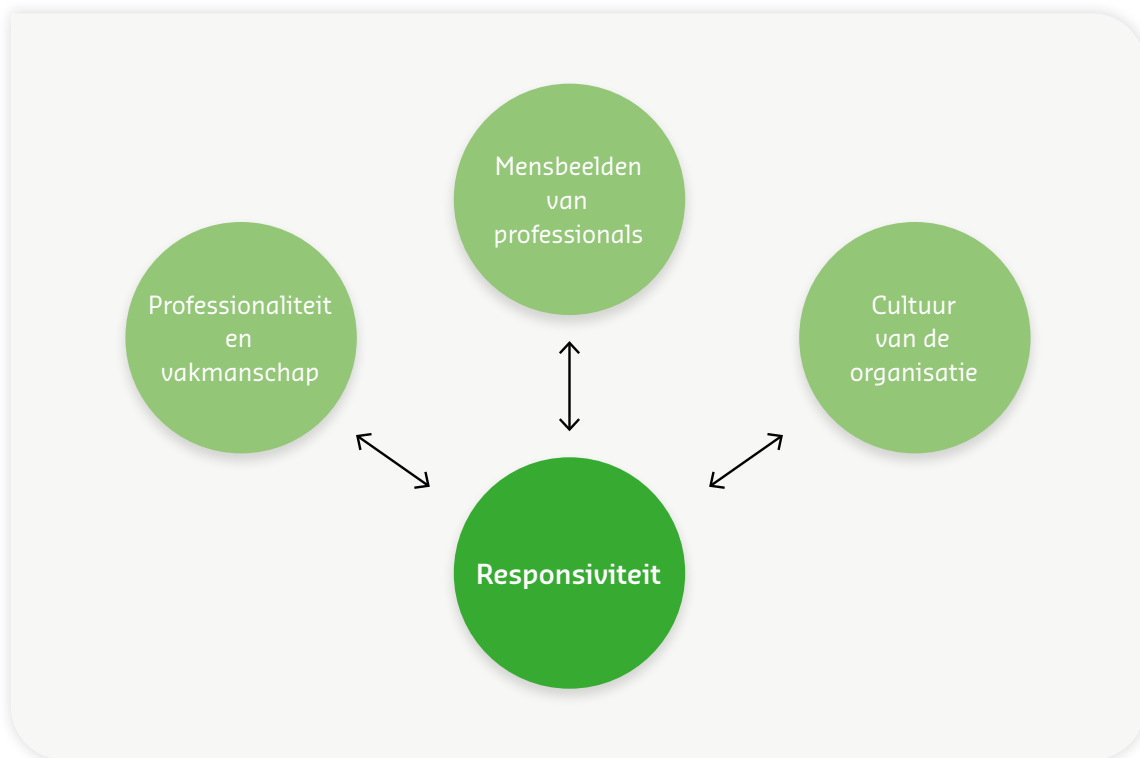
De professional besluit zijn verhaal met de zin "als je op die manier naar mensen kijkt (...)". Je kunt dus kennelijk als professional ook op andere manieren naar mensen kijken. De manier waarop professionals in de regel naar mensen kijken is geen toevallige keuze. Dit hangt samen met het gangbare mensbeeld binnen een samenleving.

Wat professionals in de relatie met mensen belangrijk vinden, zegt vaak iets over hun eigen waarden. Het zich bewust zijn van hun eigen dominante mensbeeld kan professionals helpen om anders naar mensen te kijken en daarmee ook responsiever in de relatie met mensen te staan.

Sennett⁵ benadrukt dat professionals die behoeften van hulpvragers serieus willen nemen het elementaire feit moeten respecteren dat hulpvragers anders zijn dan zichzelf. Respect hebben voor de uniciteit van anderen betekent dat professionals zichzelf dus ook niet op de hulpvragers moeten projecteren. Volgens Sennett is voor responsiviteit empathie nodig, geen sympathie. Begrippen als 'respect' en 'empathie' lijken dus op de een of andere manier verbonden met responsiviteit.

Eerste categorisering van aspecten die theoretisch gezien (responsief) gedrag van professionals in organisaties lijken te beïnvloeden, namelijk:

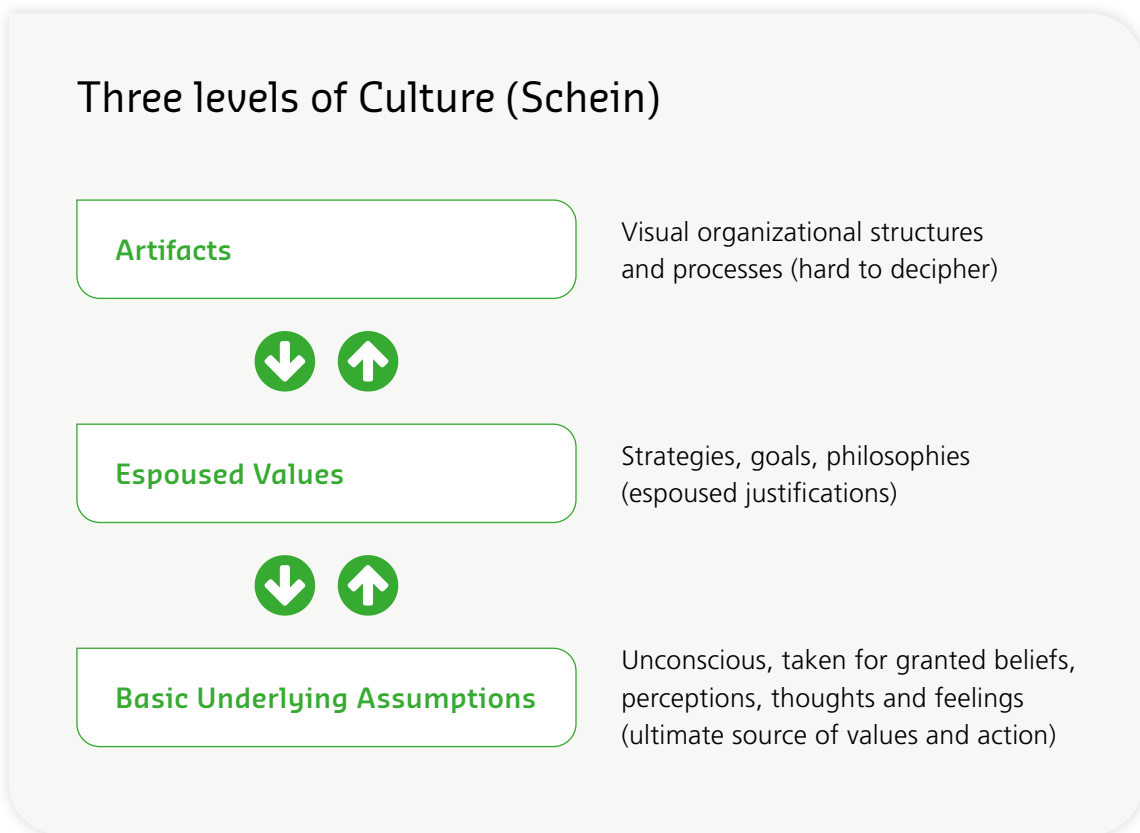
1. cultuur (van de organisatie).
2. mensbeelden (van professionals).
3. professionaliteit (in de relatie tussen professionals en hulpvragers).



5 Sennett, R. (2003), pp. 53-59.

1.1. Cultuur van de organisatie

Over de cultuur van organisaties is veel geschreven. Ik gebruikte in mijn onderzoek vooral het cultuurmodel van Edgar Schein.



Volgens Edgar Schein wordt de cultuur in de organisatie mede bepaald door het bewustzijn van wat in de organisatie goed heeft gewerkt bij het oplossen van problemen en wat om die reden wordt overgedragen aan nieuwe leden van de groep. In mijn eigen onderzoek ontdekte ik dat ook de ontstaansgeschiedenis van een organisatie heel bepalend kan zijn voor de cultuur van die organisatie. Organisaties die zijn ontstaan uit verzet tegen een bepaald onrecht, of uit solidariteit met kwetsbare groepen in de samenleving, dragen de waarden die daaraan ten grondslag lagen nog lang met zich mee. In de geschiedenis van de rol van de overheid in het sociaal domein zien we bijvoorbeeld dat het verzet tegen 'willekeur' in het particulier initiatief een belangrijke rol gespeeld heeft bij de cultuur die we nu nog steeds bij overheidsorganisaties aantreffen.

Schein voegt daaraan ook een ander aspect toe dat relevant is voor responsiviteit, namelijk dat er binnen een groep gedeelde aannames en overtuigingen zijn, bewust of onbewust, die uiteindelijk ook de bron zijn van de waarden van - en het handelen door professionals. Arjo Klamer⁶⁷ herkent vanuit verschillende waardensferen verschillende logica. Zo zou bij de overheid verwacht mogen worden dat daar een bestuurlijke logica dominant is, terwijl bij maatschappelijke organisaties eerder een sociale logica te vinden zou zijn.

6 Schein, E.H. (2004), p. 17.

7 Klamer, A. (2009).



1.2. Mensbeelden van professionals

Het meest diepliggende niveau van het cultuurmodel van Schein betreft de vaak niet zichtbare onderliggende aannames en overtuigingen van professionals. Wat men op het individuele niveau belangrijk vindt, wordt medebepaald door de heersende waarden in een samenleving⁸. Dominante mensbeelden in een samenleving en de daarmee verbonden waarden veranderen dus mee met culturele- en maatschappelijke veranderingen in een samenleving. Verhaeghe⁹ wijst erop dat mensbeelden ook iets betekenen voor hoe we met mensen omgaan: Als je gelooft in een bepaald mensbeeld en een bepaalde visie op de wereld, dan bepaalt dit je gedrag en lok je dingen uit met een 'zie je wel' reactie tot gevolg.

Mensbeelden zijn vaak aanwezig zonder dat we ons daar zelf van bewust zijn. Ons mensbeeld houdt verband met ons wereldbeeld. Dat is 'het beeld dat wij gedurende ons leven opbouwen van de werkelijkheid, de samenhang, ofwel het wezenlijke van de wereld'. Ons wereldbeeld wordt beïnvloed door onze zintuiglijke ervaringen, onze opvoeding en opleiding, onze sociale, professionele en religieuze contacten, onze intelligentie, ons voorstellingsvermogen etc. Maar hoewel ons wereldbeeld wordt beïnvloed door ervaringen, is het daar niet op gebaseerd. Ons

8 DS 35: Verband tussen mens –en wereldbeeld én waarden en normen binnen een samenleving (home.scarlet.be/sw3/handboek).

9 Verhaeghe, P. (2018), pp. 115-116.

wereldbeeld gaat juist vooraf aan de (wetenschappelijke) waarneming. Het geeft in zekere zin sturing aan onze waarneming, door deze van een duiding te voorzien. Daarom zijn zowel ons mensbeeld als ons wereldbeeld sterk verwant aan religie, levensbeschouwing en moraal¹⁰.

In mijn onderzoek heb ik een paar opvallende mensbeelden die ik in de dagelijkse praktijk ben tegengekomen beschreven:

Neutraal mensbeeld

Vanaf de tweede helft van de 20e eeuw wordt de voorkeur gegeven aan theorieën waarin men een neutraal mensbeeld respecteert. Een voorbeeld van zo'n theorie is de 'rational choice theory'¹¹. Deze theorie neemt een individualistische positie in en gaat ervan uit dat mensen rationele berekenaars van hun eigen voordeel zijn. De 'rational choice theory' ziet sociale interactie als een sociale uitwisseling die puur gebaseerd is op economische activiteiten. Elk individu is verdacht, omdat iedereen uit is op het eigen profijt.

Het huidige dominante neutrale mensbeeld maakt dat de individuele mens steeds meer een 'abstractie' is geworden. Het is er mede oorzaak van dat we in het sociaal domein zoveel moeite hebben om de persoonlijke situatie van mensen mee te laten wegen in ons handelen. Het maakt het ook moeilijk om te onderzoeken wat er voor mensen écht toe doet. Al snel wordt dat gezien als paternalistisch, nostalgisch en in ieder geval 'niet neutraal'.

Liberaal mensbeeld

Mensen worden volgens deze theorie gemotiveerd door opbrengsten en kosten van activiteiten en door de winst die ze ermee kunnen behalen. Dit mensbeeld beperkt zich dus tot vooral materiële en sentimentele behoeften van mensen, die bevredigd moeten worden. Mensen worden vooral gezien als competitieve wezens, die uit zijn op hun eigen profijt. De morele maatstaf is puur utilitair. Alles wordt afgemeten in termen van productie, groei en winst. Mensen worden volgens deze theorie gemotiveerd door opbrengsten en kosten van activiteiten en door de winst die ze ermee kunnen behalen. Dit mensbeeld beperkt zich dus tot vooral materiële en sentimentele behoeften van mensen, die bevredigd moeten worden.

Het huidige dominante neutrale mensbeeld maakt het moeilijk om te onderzoeken wat er voor mensen écht toe doet. Al snel wordt dat gezien als paternalistisch, nostalgisch en in ieder geval 'niet neutraal'. Mensen willen geen bevoogding. Er is in ieder geval geen behoefte aan een externe instantie die zich over de morele kwesties in een mensenleven kan uitspreken. De Vlaamse wetenschapper Bart Pattijn¹² zegt hierover:

Die eerste reflex, waarmee mensen reageren op normatieve standpunten die iemand anders persoonlijke levensstijl in diskrediet zouden kunnen brengen, is te benadrukken dat die standpunten een zuiver subjectief karakter hebben en dat iedereen daar het zijne over kan, mag en moet denken. (...) Die reactie behoedt ons ervoor dat we mensen het gevoel geven dat ze hun leven verknallen (...).

10 DS 35: Verband tussen mens- en wereldbeeld én waarden en normen binnen een samenleving (home.scarlet.be/sw3/ handboek).

11 Scott, J. (2000).

12 WRR4 • DEMOCRATIE/4de 31-08-2004 16:28, p. 208.

Communair mensbeeld

Het communitarisme is daarentegen juist wel een normatieve theorie, die wijst op de gevaren van individualisme en op het belang van het nemen van verantwoordelijkheid voor maatschappelijke participatie. Waarden en normen komen volgens hen niet ad-hoc tot stand, maar worden van generatie op generatie overgedragen. Zij zien mensen als onderdeel van een gemeenschap, waarin zij taal, cultuur, religie, tradities, waarden en normen delen. De relatie met anderen en de verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt worden door communitaristen niet gezien als iets beperkends, maar juist als iets verrijkends. De Engelse psychiater Theodore Dalrymple wijt het falen van 'mensen uit de onderklasse', aan het feit dat zij volledig losgeraakt zijn van de verbanden waar zij vroeger deel van uitmaakten en van de daarbij behorende moraal. Zij nemen daardoor geen verantwoordelijkheid meer voor hun eigen leven en voor dat van hun omgeving en hangen al te lichtvaardig ideeën aan die bedacht zijn door de intellectuele bovenlaag van de samenleving, maar die intussen aan de onderkant van de samenleving volgens hem een enorme ravage hebben aangericht.

Klassiek christelijk mensbeeld

Dit mensbeeld is terug te voeren naar de Griekse wijsgeer Plato, die de mens niet zag als een geïsoleerd wezen, maar als een onderdeel van een groter geheel. Behalve de empirisch waarneembare wereld was er volgens Plato een andere, hogere realiteit, waarmee de mens verbonden is en waarin de mens zijn betekenis vindt. In navolging daarvan zag ook kerkvader Augustinus de mens in relatie met een betekenisvolle buitenwereld. Dit klassiek christelijk mensbeeld is sinds Augustinus aan de zich ontwikkelende kerk verbonden gebleven met het beeld van een allesomvattende God en van de mens als een ondeelbaar geheel: lichaam, psyche en geest¹³. Zó is de mens beeld en gelijkenis van God, wat ieder mens als uniek persoon dus ook waardigheid geeft. Daarnaast staat ook het nuchtere besef van gebrokenheid, zonde en menselijk tekort¹⁴.

Romantisch mensbeeld

Romantici als Rousseau hadden niet zoveel op met de utilitaristische normen van het tot dan toe dominante liberale mensbeeld. Volgens Rousseau draagt de mens daarmee 'zichzelf' niet meer met zich mee. Wat voor romantici telt is de uniciteit van ieder mens. De romantici zagen de mens als een 'scheppend wezen', de mens als God, die in het diepste van zijn gedachten de werkelijkheid om zich heen schept. Wat mensen zijn ligt nooit vast. Het gaat erom wat ze willen worden en hoe zij zich met anderen identificeren. Er zijn ook strategieën waar een meer romantisch mensbeeld in tot uitdrukking komt. Professionals proberen actief te zoeken naar de ontwikkelingskansen van mensen. In de zogenaamde 'trendrede' van 2018 wordt dit actief zoeken naar mogelijkheden van mensen als trendesignaleerd: *"Mensen die moeite hebben hun leven waardevol op te bouwen en die nu nog door het systeem heen vallen, krijgen hulp om hun individuele veerkracht te vergroten. Die veerkracht is essentieel om vooruit te komen in een samenleving die alleen maar complexer wordt"*.¹⁵

13 Dr. Patrick Lens (2008) verwijst in zijn colleges aan de VU over Christelijke mystiek en Charismatische Theologie hiervoor naar 1 Tessalonicenzen 5:23

14 Zie o.a. www.rkdiaconie.nl: Inleiding van Mgr. Dr. G.J.N. de Korte, hulpbisschop van Utrecht tijdens het symposium 'Zegepraal der Gewetenlozen? Katholieke impulsen aan een actueel debat'. Het Goede samenleven. Over overheid, markt en maatschappelijk middenveld. Tilburg (2008).

15 trendrede.nl/wp-content/uploads/2016/01/def.-Trendrede-2018-lowres.pdf

Relationeel mensbeeld

In de theorie van het relationele mensbeeld zoals Levinas die ontwikkelde staan waarden als menselijkheid, mededogen en compassie centraal. Volgens Levinas is de mens in essentie een relationeel wezen, met in zich ook de competentie om gevoelig te zijn voor de Ander¹⁶.

Het principe van compassie of mededogen ligt ten grondslag aan alle religieuze, ethische en spirituele tradities, waarin wordt opgeroepen om alle anderen te behandelen zoals wij zélf behandeld willen worden. De theorie van het relationele mensbeeld zoals Levinas die ontwikkelde, zien we bijvoorbeeld ook terug in het Boeddhistisch ideaal van de compassie. Het relationele mensbeeld is in onze samenleving ook verweven met het klassiek christelijk mensbeeld.

Aan een mensbeeld zijn dus vaak waarden verbonden. Zonder ze direct te benoemen, geven mensen hun waarden aan in hun afwegingen, oordelen, meningen en handelingen¹⁷. Dat hoorde ik ook van de professionals in het sociaal domein.

Waarden zijn die gegevens in het menselijk bestaan die we als belangrijk ervaren en waar we ons mee verbonden voelen¹⁸. Waarden doen er voor mensen toe. Mensen vinden het waard om ze na te streven. Waarden zijn dan ook bepalend voor de omgang tussen mensen.

Mensbeeld	Duiding	Waarden die verwant zijn
Neutraal	Mens als rationele berekenaar van het eigen voordeel	Doelmatigheid, rechtmatigheid, gelijkheid, adequaatheid, billijkheid, rechtvaardigheid, objectiviteit.
Liberaal	Mens als vrij, autonoom en onafhankelijk individu	Marktwerking, keuzevrijheid, rationaliteit, autonomie, onafhankelijkheid, eigen verantwoordelijkheid (economische) zelfredzaamheid.
Communitair	Mens als onderdeel van de gemeenschap	Moreel gezag, arbeidsethos, gemeenschapszin, solidariteit.
Klassiek christelijk	Mens in relatie tot een hogere realiteit	Verbondenheid met God, dienstbaarheid, vergeving, vasthoudendheid.
Romantisch	Mens als authentiek subject	Zelfontplooiing, talentontwikkeling, uniciteit, echtheid, identiteit, zelfrespect.
Relationeel	Mens in relatie tot de 'Ander'	Menselijkheid, barmhartigheid, respect, compassie, wederkerigheid.

¹⁶ Laumans, W. (2007).

¹⁷ Klammer, A. (2016), p. 34.

¹⁸ www.encyclo.nl/begrip/waarden

1.3. Professionaliteit en vakmanschap

Het begrip 'vakmanschap' wordt vaak in verband gebracht met de traditionele beroepen zoals dat van timmerman, klokkenmaker of smid. De Amerikaanse arbeidssocioloog Richard Sennett¹⁹ geeft een bredere definitie van het begrip vakmanschap: *"Vakmanschap staat voor een duurzame, basale menselijke drijfveer, het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf."* Bij vakmanschap gaat het volgens Sennett vooral om de intrinsieke motivatie om de dingen goed te doen. Een vakman hoeft, met andere woorden, niet gemotiveerd te worden om te streven naar een goed product. Dit streven, die basale menselijke drijfveer, is inherent aan vakmanschap. De vakman wordt volgens Sennett soms verhinderd in zijn drijfveer om dingen goed te doen, door sociale of economische omstandigheden, bijvoorbeeld omdat het onderwijs er niet op inspeelt, omdat goede kwaliteit door de organisatie niet belangrijk wordt gevonden of door competitieve druk, frustratie en obsessie²⁰.

Geert van der Laan²¹ onderscheidt drie 'werelden' waar professionals in het sociaal domein mee te maken hebben. Het complex van de drie dimensies vormt volgens hem de professionele deskundigheid.

1. De **objectieve wereld**, waarin de professional gebruik maakt van aangeleerde methoden en deze effectief en efficiënt inzet. Dit noemt hij **technisch-instrumentele professionaliteit**. Technische rationaliteit werkt als de doelen vast en duidelijk zijn. Dan kan professioneel handelen ook instrumenteel zijn. Maar als de doelen verwarrend zijn, of conflicterend, dan is er geen duidelijk probleem dat opgelost moet worden. Dan is een 'niet-technisch' proces nodig, om de problematische situatie te duiden en te verhelderen en om de doelen vast te stellen waaraan gewerkt gaat worden en de mogelijke middelen die daarbij worden ingezet²². Sommige professionals voelen zich goed bij en zijn sterk gehecht aan het imago van solide professionele competentie, of bang om een wereld in te stappen waarin zij voelen dat zij niet alles weten over wat zij doen²³. Maar er zijn volgens Schön ook professionals die bewust kiezen voor 'trial and error', voor ervaring, intuïtie en doormodderen. Dit noemt hij 'Reflection in-Action'. Volgens Van Lanen²⁴ komt dit type professionaliteit juist heel veel voor bij professionals in het sociaal domein, omdat het inherent is aan hun werk dat zij kunnen omgaan met onzekerheden. Zij zijn vaak vooral deskundig als het gaat om het stellen van nuttige en relevante vragen of om het samen met betrokkene zoeken naar passende oplossingen. Zij hebben daarbij vaak ook oog voor destructief en zelf ondermijnend gedrag van de betrokkene en zij spelen hierop zo nodig ook goed in. Deze professionals weten uit ervaring meestal wat niet werkt, maar wat dan wel werkt, dat valt niet op voorhand te weten, omdat dit iedere keer weer afhangt van de individuele situatie van mensen en van de specifieke context waarin hun problemen zich voordoen.

¹⁹ Sennett, R. (2008), p. 17.

²⁰ Sennett, R. (2008), p. 18.

²¹ Laan, G. van der (1990).

²² Schön, D. (1983,1991), p. 41.

²³ Schön, D. (1983,1991), pp. 42-43

²⁴ Van Lanen, M.T.A. (2013), p. 25.

2. De **sociale wereld**, waarin de professional in contact is met mensen. Dit noemt hij **normatieve professionaliteit**. Normatieve professionaliteit beperkt zich niet tot de waarheid over de feiten, maar gaat veel ook over de juistheid van normen en de waarachtigheid van subjectieve uitingen. Juist in het sociaal domein, waarin een zwaar beroep gedaan wordt op de morele en persoonlijke inzet van de betrokkenen, is het volgens hem niet aan te bevelen deze laatste twee geldigheidsaanspraken te verwaarlozen.

Baart en Steketee²⁵ stellen: *“normatief-reflectieve professionaliteit biedt meer ruimte voor beraad over bestaansvragen, is meer in de kwaliteit van de relatie geïnteresseerd dan in de planmatige productie van kant-en-klare oplossingen, zoekt de dialoog, erkent de competentie van de cliënt als subject van zijn eigen leven, en loopt niet weg van een normatief en persoonlijk gekleurd aanbod van de beroepskracht”*. Volgens Jean Pierre Wilken²⁶ houdt normatieve professionaliteit in, dat professionals expliciet zoeken naar wat het leven voor een ander tot een goed leven kan maken. Normatieve professionaliteit is volgens hem voor een professional nodig om in relatie met anderen antwoorden te vinden op vragen die voorbij de standaard oplossingen gaan.

3. De **subjectieve wereld**, waarin vooral de **persoonlijke professionaliteit** aan de orde komt en de professional zichzelf als instrument kan inzetten. In de beroepscode voor de sociaal raadsman/vrouw uit 2015 wordt over persoonlijke professionaliteit gezegd dat het gaat om het professioneel hanteren van de eigen persoonlijkheid en eigen persoonskenmerken of karaktertrekken. Daarbij wordt gedacht aan onder meer: openheid, integriteit, empathie, sociale betrokkenheid, praktische wijsheid, assertiviteit, voorkomendheid, betrouwbaarheid en ambitie²⁷.

Van Regenmortel²⁸ geeft een beschrijving van elementen die relevant zijn in de relatie tussen een professional en een hulpvrager. Zij beschrijft vier aspecten van die relatie, te weten het krachtenperspectief, presentie, respect voor autonomie en partnerschap. Volgens haar verwachten mensen in kwetsbare situaties op betrekkiningsniveau (dus in de relatie) met professionals gelijkwaardigheid, terwijl ze op inhoudsniveau een hiërarchisch onderscheid verwachten. Zij pleit voor empowerende hulpverlening, waarvoor het nodig is dat de hulpvragers de professional eerst moeten kunnen zien als iemand die zich niet boven hen plaatst en die ze kunnen vertrouwen. Pas dan kan men deze ook als deskundige zien en erkennen. De deskundigheid houdt onder meer in dat de professional structureert, informatie aanbrengt, eventueel ook adviezen aanreikt en controle uitoefent op de uitvoering van maatregelen.

Ik ga dieper in op de door Van Regenmortel beschreven aspecten, omdat ik heb ontdekt dat deze, naast *geduld en vasthoudendheid* van de professional en het *pragmatisch handelen* van de professional, relevant zijn als het gaat om persoonlijke professionaliteit.

25 Aangehaald door Wilken (2006), p. 8.

26 Wilken (2006), p. 8.

27 www.sociaalwerknederland.nl/uploads/Webwinkel/Beroepscode_Sociaal_raadslieden.pdf

28 Regenmortel, T. van (2008).

Het krachtenperspectief

Empowerment is een ruimer concept dan zelfredzaamheid en gaat in tegen de radicale liberale opvatting over autonomie, dat men zo los mogelijk moet staan van sociale verbanden. Juist dankzij sociale verbanden kunnen mensen weer sterk worden.

Empowerment²⁹ is een proces van versterking waarbij individuen, organisaties en gemeenschappen greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving en dit via:

- Het verwerven van controle
- Het aanscherpen van kritisch bewustzijn
- Het stimuleren van participatie

Het krachtenperspectief is volgens Van Regenmortel een eerste cruciaal aspect bij empowerende dienstverlening. Het betekent volgens haar dat professionals actief en creatief zoeken naar mogelijkheden van mensen: *“Niemand wordt opgegeven, niemand krijgt het etiket van ‘hopeloos geval’, ‘onbereikbaar’, ‘on(be)handelbaar’. De krachtenbenadering appelleert en stimuleert de processen van veerkracht die steeds sluimerend aanwezig zijn.”*

De krachtenbenadering gaat er volgens Van Regenmortel ook van uit dat alle mensen en omgevingen - ook de meest grauwe milieus - een inherente capaciteit in zich hebben tot leren, groeien en veranderen. Het is de taak van de professional om deze krachten samen met de hulpvrager en zijn omgeving op te sporen en te mobiliseren.

Empowerment houdt volgens Van Regenmortel dan ook geen streven naar onafhankelijkheid in, maar wel *‘respect voor ieders uniciteit, een ‘openheid voor het anders-zijn’*.

Presentie

Van Regenmortel baseert het tweede aspect, presentie³⁰, op de presentietheorie van Baart.

Een kernbegrip in deze theorie is ‘aandacht’. Dat begrip wordt vooral in verband gebracht met begrippen als *‘ontmoeting’* en *‘er zijn voor iemand’* en *‘erkennen dat de andere ertoe doet en van niemand de mindere is’*. Het betekent ook: *‘de ander opzoeken, nabijkomen, een geduldige aandacht, gebaseerd op echtheid’*. De professional die op deze manier present is, is vooral betekenisvol voor mensen die als ‘sociaal overbodig’ worden beschouwd. Het gaat om mensen die het gevoel hebben dat zij er niet meer toe doen, dat niemand hen nodig heeft, dat hun verhaal, leven en leed anderen niet of nauwelijks interesseert.

De presentietheorie houdt een aantal methodische kenmerken in voor professionals die hiermee werken. Eén ervan is ‘openheid’: *“De presentiebeoefenaar heeft een open agenda die de ander mag invullen, doelen liggen niet van tevoren vast, er is eerder sprake van een doelrichting. Open is ook de benadering van de anderen: niet weten, zich laten verrassen (‘verwondering’), eigen oordeel en handelen ‘opschorten’. Het werk wordt niet gestuurd maar is reflectief, zonder vaste patronen of veilige regels. Ook het profiel van de presentiebeoefenaar is open: flexibel en zonder te verdoezelen wie hij is, waarvoor hij staat of wat zijn verantwoordelijkheden zijn”*³¹.

29 pdf.swphost.com/Empowerment_in_de_zorg.pdf

30 Een praktijk waarbij de professional zich aandachtig en toegewijd op de ander betreft, zo leert zien wat er bij die ander op het spel staat – van verlangens tot angst – en die in aansluiting daárbij gaat begrijpen wat er in de desbetreffende situatie gedaan zou kunnen worden en wie hij/zij daarbij voor de ander kan zijn. Wat gedaan kan worden, wordt dan ook gedaan. Een manier van doen, die slechts verwezenlijkt kan worden met gevoel voor subtiliteit, vakmanschap, met praktische wijsheid en liefdevolle trouw.

31 Een praktijk waarbij de professional zich aandachtig en toegewijd op de ander betreft, zo leert zien wat er bij die ander op het spel staat – van verlangens tot angst – en die in aansluiting daárbij gaat begrijpen wat er in de desbetreffende situatie gedaan zou kunnen worden en wie hij/zij daarbij voor de ander kan zijn. Wat gedaan kan worden, wordt dan ook gedaan. Een manier van doen, die slechts verwezenlijkt kan worden met gevoel voor subtiliteit, vakmanschap, met praktische wijsheid en liefdevolle trouw.



Respect voor autonomie

Respect is in onze samenleving vaak verweven met iemands positie op de maatschappelijke ladder. Sennett constateert dat gedrag dat écht respect uitdrukt voor anderen zelden voorkomt.³². Respect heeft volgens Sennett alles te maken met autonomie. Afhankelijkheid is één van de belangrijkste gevolgen van leven in maatschappelijke kwetsbare situaties, bijvoorbeeld leven in armoede. Niet onafhankelijkheid, maar wel autonomie wordt in de psychologische literatuur naar voren geschoven om gevoelens van eigenheid en van (zelf)respect te bewaren. Autonomie houdt dan geen beweging van afzondering in, maar schept banden met de anderen. Het verlenen van autonomie aan anderen, de acceptatie van het feit dat men niet alles van de ander kan begrijpen, is een cruciaal aspect van het met respect behandelen van anderen. Het zorgt voor achting en gelijkwaardigheid in de relatie. Sennett beschrijft autonomie als het vermogen om andere mensen als anders dan zichzelf te behandelen. Wie dit onderscheid kan maken, kent autonomie toe aan zichzelf en aan de ander. Sennett noemt dit het verlenen van autonomie aan anderen en vindt dit een cruciaal aspect van het met respect behandelen van anderen. Door te ervaren hoe je als professional van die ander verschilt, weet de professional ook meer over zichzelf. Een belangrijke consequentie die daaraan wordt verbonden is de acceptatie van de professional dat hij die ander misschien niet begrijpt. Mededogen dat omslaat in medelijden is volgens Sennett vernederend voor de ontvanger.

32 Sennett R. (2003), p. 61.

Partnerschap

Het laatste aspect van Van Regenmortel noemt is de verschuiving naar partnerschap. Dit partnerschap wordt volgens Van Regenmortel zichtbaar in verschillende aspecten in de relatie tussen de professional en de hulpvrager. Zij noemt vier van die aspecten, namelijk betrokkenheid, gelijkwaardigheid, verbinding en wederkerigheid³³.

Betrokkenheid is volgens Van Regenmortel verweven met presentie en beide aspecten zijn een belangrijke voedingsbodem voor partnerschap. De betrokkenheid dient wel 'op maat' te zijn, rekening houdend met de context en de persoonlijke grenzen zowel van de hulpvrager als van de professional.

Gelijkwaardigheid zegt iets over gelijkwaardigheid in het mens-zijn, zonder het verschil in macht tussen de professional en de hulpvrager te ontkennen. Juist dat machtsverschil bespreekbaar maken en duidelijk maken hoe de professional daarmee omgaat, helpt in het streven naar een gelijkwaardige relatie.

Verbinding gaat over de rol van facilitator die de professional heeft. Een 'wegbereider' die nieuwe wegen opent en bruggen bouwt. Dit is volgens Van Regenmortel erg belangrijk, omdat mensen in kwetsbare situaties juist vaak moeilijkheden ondervinden met het maken van verbindingen.

Wederkerigheid tenslotte, wijst op een evenwicht tussen het geven en het nemen of ontvangen. Personen die in maatschappelijk kwetsbare situaties leven moeten vaak vooral ontvangen. Dit brengt hen in een afhankelijkheidsrelatie en wekt gevoelens van machteloosheid op. Binnen de hulpverlening kan dit volgens Van Regenmortel worden tegengegaan door hulpvragers de kracht van het geven te laten ervaren ('the power of giving'). Dit kan onder meer via het geven van opdrachten of actieve participatie van de hulpvrager bij het zoeken naar oplossingen. Volgens Richard Sennett³⁴ gaat het in de relatie tussen professionals en hulpvragers om 'een uitwisseling waarbij de deelnemers voordeel hebben van de ontmoeting'. Wederkerigheid binnen de hulpverlening gaat er dus vanuit dat de professional zelf ook iets heeft aan de hulpverleningsrelatie. De professional wordt geraakt, leert zaken bij, wijzigt vroegere (voor)oordelen. Dit aspect moet ook voor de hulpvrager duidelijk zijn en door de professional in communicatie worden gebracht. In een empowerende hulpverlening wordt volgens Van Regenmortel op deze manier de 'menselijke maat' ingebracht. De mens staat centraal en dit betreft zowel de hulpvrager als de professional.

Wederkerigheid in de hulpverlening betekent volgens Van Regenmortel ook een herwaardering van ervaringsdeskundigheid. De waardering van ervaringsdeskundigheid is een sterke bron van empowerment voor de betrokkenen. De inzet van ervaringsdeskundigheid, zowel op individueel niveau als op organisatorisch niveau (bijvoorbeeld in cliëntenraden) zou volgens haar ook de kwaliteit van de hulpverlening kunnen verbeteren en een afhankelijke opstelling van hulpvragers kunnen verminderen.

³³ Regenmortel, T. van (2008), pp. 44-50.

³⁴ Sennett, R. (2003), p. 240.

Geduld, vasthoudendheid en pragmatisme

Tijdens mijn onderzoek ontdekte ik het belang van vasthoudendheid en geduld van professionals voor het duiden van het begrip responsiviteit. Ik kwam ook veel 'praktisch engagement' tegen bij professionals. Het gewoon concreet iets doen hielp bij het ontstaan van een vertrouwensrelatie tussen de professionals en hulpvragers. Die hulpvragers herkennen in het gedrag van deze professionals niet hetzelfde gedrag als bij 'de instanties' waarop zij zo vaak stuk gelopen zijn. Professionals die pragmatisch handelen doen wat in hun ogen werkt. Zij baseren zich daarbij dan meestal op hun eigen praktijkervaring, of ze experimenteren met mogelijke oplossingen voor problemen van mensen. Pragmatisten geven het denken een bepaalde functie. Het denken dient ergens toe, namelijk voor het oplossen van problemen.³⁵

Bij de verschillende dimensies van professioneel handelen horen ook verschillende vormen van reflectie daarop.

In onderstaand schema heb ik dit samengevat.

Dimensies van professioneel handelen	Duiding	Vormen van reflectie
Technisch instrumentele professionaliteit	Kennis van wet- en regelgeving; Systematisch toepassen van specialistische, gestandaardiseerde en duidelijk begrensde (wetenschappelijke) kennis in de praktijk.	Technisch-instrumenteel reflecteren: is mijn handelen effectief en efficiënt?
Normatieve professionaliteit	Expliciet zoeken naar wat het leven voor een ander tot een goed leven kan maken; Ruimte voor morele en existentiële vragen; Omgaan met dilemma's van responsiviteit.	Normatief reflecteren: is mijn handelen ethisch verantwoord?
Persoonlijke professionaliteit	Krachtenperspectief; Presentie; Respect voor autonomie; Partnerschap. Vasthoudendheid Geduld Pragmatisme	Persoonlijk reflecteren: is mijn handelen echt, waarachtig?

³⁵ Helderma, J.K. (2017).

1.4. Strategieën van professionals

Theoretisch dient er in het contact met mensen een soepele overgang mogelijk te zijn tussen objectieve, normatieve en subjectieve aspecten van de probleemsituatie. Maar in die balans liggen echter direct ook de moeilijkheden voor de toetsing opgesloten. Het betekent namelijk dat het oordeel over kwaliteit erg moeilijk 'hard' te maken is. Overwegingen op normatief en subjectief gebied zijn nu eenmaal niet gemakkelijk 'objectief' en controleerbaar te maken.

Harry Kunneman³⁶ beschrijft aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden hoe de dilemma's waar professionals in hun dagelijkse praktijk mee te maken hebben verweven zijn met het beleid vanuit hun eigen organisatie. Enerzijds hebben zij hun eigen professionele en persoonlijke morele en existentiële waarden. Anderzijds willen zij ook loyaal zijn aan de eigen organisatie. Hij ziet drie strategieën, die professionals in de praktijk inzetten om daarmee te kunnen omgaan.

Aanpassing

De eerste strategie is gericht op 'aanpassing aan de organisatie'. De professional aanvaardt de door de organisatie en de beroepsvereniging opgestelde normen en waarden. De eigen verantwoordelijkheid voor het handelen wordt zo doorgeschoven naar een hoger niveau. Ringeling brengt deze houding in verband met professionals bij de overheid, die in een hiërarchische cultuur gecontroleerd instructies van de leiding uit moeten voeren.

Sluikwerk

De tweede strategie noemt Kunneman 'sluikwerk'. Professionals volgen hun eigen moreel kompas als zij de stellige overtuiging hebben dat ze de mensen niet de juiste hulp kunnen bieden binnen de regels en de tijd die zij voor de hulpverlening hebben toegewezen gekregen. Deze strategie verzoent voor hen de eigen morele overtuiging en de officiële standaarden voor professionele competentie en zo lukt het hen om professioneel zelfrespect en zingeving die ze in het werk vinden te bewaren³⁷.

Normatieve professionalisering

Een derde strategie die Kunneman beschrijft is de strategie van 'normatieve professionalisering'. Deze strategie is gericht op het 'ontwikkelen van vruchtbare verbanden' tussen de polen die in de beide andere strategieën van elkaar geïsoleerd zijn en elk een absoluut karakter krijgen³⁸. Normatieve professionalisering houdt dus in dat gebruik gemaakt wordt van morele en existentiële inzichten en leerprocessen die een doorslaggevende rol spelen binnen de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het sociaal domein. Het gaat om de ontwikkeling van verbanden tussen cognitieve inzichten, normen van de organisatie en morele en existentiële waarden op het niveau van praktische werkprocedures³⁹.

Dilettantisme

Seibel⁴⁰ komt na het bestuderen van vier maatschappelijke organisaties die tot de 'derde sector' behoren tot de conclusie dat deze organisaties niet effectief zijn, maar wel 'succesvol falen'. Hij verklaart het gebrek aan effectiviteit van organisaties in de derde sector door de typische kenmerken van deze organisaties, die hij aanduidt als 'functioneel' dilettantisme. Kort gezegd komt

36 Kunneman, H. (2007), pp. 92-107.

37 Kunneman, H. (2007), p. 98.

38 Kunneman, H. (2007), p. 99.

39 Kunneman, H. (2007), p. 99.

40 Seibel (1994).

dit hierop neer, dat beperkt leervermogen en gebrek aan transparantie in deze organisaties leiden tot inefficiënte organisatiestructuren en inefficiënt handelen. In de markt (klanten) of bij de overheid (kiezers) worden onmiskenbare signalen afgegeven. Klanten kopen producten wel of niet. Kiezers laten hun mening horen via het stemgedrag. Maar in de derde sector worden wensen van cliënten volgens Wolfgang Seibel als te interpreteren meningsuitingen opgevat. Professionals en andere belanghebbenden binnen de organisaties in de derde sector zijn daarom volgens Seibel eigenlijk steeds in het voordeel. Immers, zij kunnen zelf bepalen wat hun doelgroep nodig heeft en een correctiemechanisme hierop, zowel intern als extern, ontbreekt. Bovendien zijn zij belanghebbend bij het handhaven van de status quo en dus ook bij organisatorisch dilettantisme. De eigen prestaties en de financiële bestedingen worden volgens Seibel 'geruild' tegen levenslange geborgenheid, interne machtsposities en reputatie.

Daartegenover stelt Seibel dan de professional die kiest voor bureaucratisering en die daarmee kennelijk veel transparanter kan zijn over behaalde resultaten dan de dilettanten binnen de maatschappelijke organisaties.

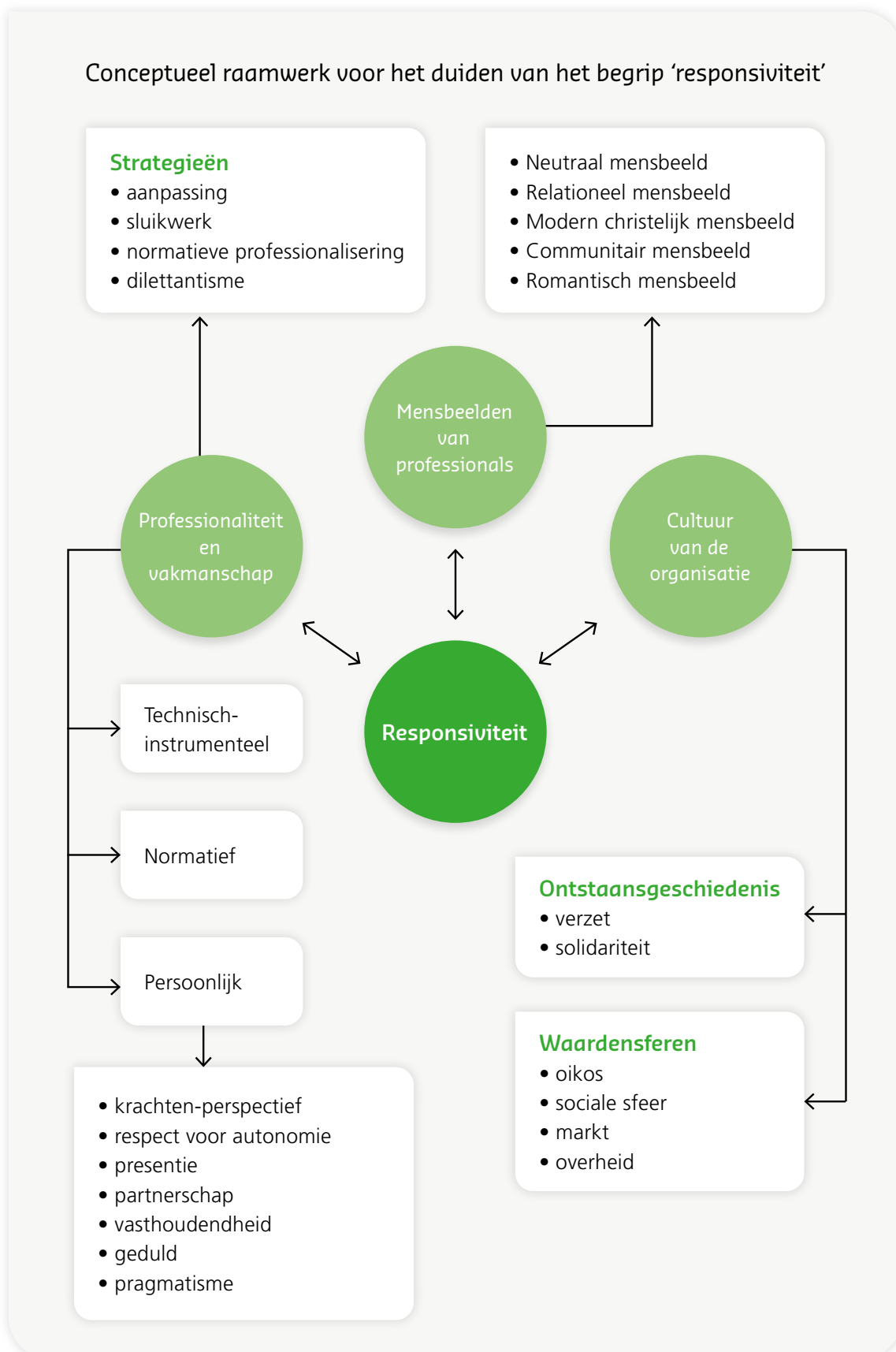
In een lezing van Cornel Bierens⁴¹ met de titel *Lang leve de dilettant!* wordt een ander beeld van dilettantisme geschetst. De dilettant wordt gezien als *"een professional die weigert zich te onderwerpen aan wetten, zelfs aan de wetten die hij of zij zelf heeft gesteld. Iemand die radicaal de vrijheid zoekt, de chaos, het toeval - en daar lol in heeft. Een spelende baby, een klooiër, een freak, allergisch voor perfectie en wantrouwig tegenover zijn of haar eigen kunnen. Iemand die niets wil vastpinnen, alles vlottend wil houden, tot zijn of haar eigen identiteit aan toe. Iemand die alles open laat, blanco wil zijn: zonder ervaring, zonder verplichting, zonder verwachting"*. De lezing werd gehouden voor de culturele sector, maar in mijn eigen onderzoek zag ik dat dilettantisme zoals Bierens dat beschrijft ook in het sociaal domein een strategie is, die professionals kunnen kiezen. Niet om weg te willen blijven van begrippen als 'voorspelbaarheid' en 'verantwoording', maar om aan te kunnen sluiten bij de dagelijkse sociale werkelijkheid, die vaak ook niet voorspelbaar is en waarin resultaten worden geboekt die niet altijd meetbaar te maken zijn.

Roelof Petrus Hortulanus stelt dat men in het sociaal domein vaak zoekt naar hét antwoord, dé aanpak, dé werkwijze. Onzekerheid is blijkbaar ongewenst. Dat past niet bij beleidsmatige doelstellingen, professionele deskundigheid of de behoefte van burgers. Er is dus ook geen plaats voor ambivalentie.⁴² Hij stelt de vraag, of het sociaal domein nu juist niet gekenmerkt wordt door strijdige interpretaties, dilemma's, niet logische keuzes en tegenstrijdige handelwijzen en of het toelaten van ambivalenties professionals niet juist dicht bij betekenisvolle interventies zou kunnen brengen. Ik herken vanuit de dagelijkse praktijk de opvatting van Hortulanus, dat het sociaal domein juist bij uitstek een werkveld is, waar beeldvorming en feiten door elkaar heen lopen, waar rekening moet worden gehouden met de belangen van veel actoren en waar het lastig is om strategisch beleid te verbinden met de uitvoering, omdat er sprake is van uiteenlopende waarden, visies, beleidsdoelen en werkwijzen.

41 Bierens (1994).

42 Hortulanus, R.P. (2011), p. 8.

Schematisch heb ik bovenstaande samengevat in een conceptueel raamwerk voor het duiden van het begrip 'responsiviteit'.



2. Responsiviteit in een gemeentelijke praktijk

Tijdens de nieuwjaarsreceptie van de gemeente Huizen in januari 2015 werd ik aangeklampt door een inwoner van Huizen, die ik voor de leesbaarheid van deze tekst meneer Y zal noemen. *“Weet u waar ik Janny Bakker kan vinden?” vroeg hij. “Daar spreekt u mee” antwoordde ik hem. Hij zag zijn kans schoon om mij te vertellen hoe slecht hij door de gemeentelijke sociale dienst was behandeld. Hoe hij voortdurend als ‘fraudeur’ werd neergezet en zo uit de uitkering werd gehouden, terwijl hij toch écht geen cent had. Ik beloofde hem navraag te zullen doen. Even later kwam een raadslid van de Partij van de Arbeid naar mij toe. Zij had meneer Y eerder op een inloopspreekuur van de PvdA in Huizen gesproken en zij vermoedde dat meneer Y inderdaad geen geld had, maar enorm chaotisch was, ook in de manier waarop hij met geld omging. Ze vroeg mij met klem om nog eens naar zijn situatie te kijken, want zonder uitkering zou hij zijn huur niet meer kunnen betalen. Zijn familie steunde hem met het brengen van maaltijden, maar wilden hem absoluut niet in huis opnemen. Dat zou dus betekenen dat hij in de opvang voor daklozen terecht zou komen.*

De volgende dag vroeg ik bij de consulent na wat er aan de hand was. Alleen het noemen van de naam van meneer Y leidde al tot een geïrriteerde reactie. Er bleek een enorm dik dossier te liggen, inclusief een eindoordeel van de commissie van bezwaar, waarin overduidelijk bijstands-fraude was vastgesteld, doordat meneer Y diverse inkomsten had verzwegen. Meneer Y had inmiddels voor de tweede keer een aanvraag voor een bijstandsuitkering ingediend, maar ook dit keer bleek dat er nog steeds sprake was van diverse inkomsten, waardoor hij niet voor een bijstandsuitkering in aanmerking zou komen. Omdat dit nog in onderzoek was, stelde ik voor om de uitkering in ieder geval voor de duur van dit onderzoek te verstrekken, zodat meneer Y zijn huur kon blijven betalen en niet uit huis gezet zou worden. Dat gebeurde ook. Maar kort daarna kreeg ik het bericht dat opnieuw fraude was vastgesteld en dat er geen bijstandsuitkering meer zou worden verstrekt omdat meneer Y uit andere bronnen inkomsten had. Ik liet dit aan het betrokken PvdA raadslid weten en zij en ik hadden vrede met de situatie.

Echter, kort daarna diende meneer Y voor de derde keer een aanvraag voor een bijstandsuitkering in. Formeel moet de gemeente ook die aanvraag weer in behandeling nemen. De betrokken consulent had hier niet veel zin meer in en het management schakelde een andere consulent in.

Tot mijn verbazing kreeg ik enige tijd later een e-mail van meneer Y, waarin hij mij hartelijk bedankte voor de hulp, waardoor hij nu toch een bijstandsuitkering had gekregen. Ik was benieuwd wat er gebeurd was en ik maakte een afspraak met de nieuwe consulent. Hij vertelde mij dat hij samen met meneer Y diens hele administratie onder de loep had genomen. Daaruit bleek inderdaad dat hij geld op zijn rekening gestort kreeg, maar die gelden waren niet voor hem, maar voor zijn vader. In overleg werd de rekening overgezet naar een rekening op naam van zijn vader. Een soortgelijke actie vond plaats in verband met de eigendom van container units, waarvan de opslag hem alleen hem al meer kostte dan dat de units hem opleverden. Het kostte behoorlijk wat tijd, maar door een paar ingrepen werd door deze consulent de administratieve organisatie van meneer Y op orde gebracht, waardoor in zijn nieuwe administratie duidelijk werd dat er inderdaad geen inkomsten waren. Dat stelde de consulent in de gelegenheid om een bijstandsuitkering te verstrekken.

“Bij de eerdere aanvragen waren er veel vraagtekens” vertelde hij me. “Ik ben er open in gegaan. Feit is, dat er is geschoven en gerommeld met geld. Feit is ook dat hij de beschikking had over een bankpasje van een rekening die voor zijn vader bedoeld zou zijn. De wet zegt dat hij moet aantonen dat hij geen inkomsten heeft en dat kon hij dus niet aantonen. Maar we konden ook niet aantonen dat hij wél inkomsten had. Ik heb hem het voordeel van de twijfel gegund. Mijn collega’s vinden dat onjuist, want we moeten mensen toch juist uit de uitkering houden. Maar ik denk dat ik er goed aan heb gedaan.”

Wat mij opviel, is dat de beide consultants, werkzaam in dezelfde gemeentelijke organisatie, op een totaal andere manier met meneer Y zijn omgegaan. Duidelijk is ook dat daardoor de uitkomst van de interactie tussen de beide consultants en meneer Y voor deze laatste een totaal andere was. Beide uitkomsten zijn volgens de regels te verantwoorden en zouden een rechtmatigheid toets kunnen doorstaan. Toch zie ik hier heel duidelijk de verschillende strategieën, waarmee de professionals proberen te dealen met de regels.

De eerste professional hanteerde de strategie, die ik vanuit het model van Kunneman⁴³ als ‘aanpassing aan de organisatie’ zou willen duiden. Hij verwijst voornamelijk naar de regels zoals die ‘van hogerhand’ voor de uitvoering van zijn vak zijn vastgelegd.

De tweede professional zie ik vooral ‘sluikwerk’ verrichten. Hij hanteert zijn eigen professionele normen waar het gaat om de omgang met deze man, gericht op een uiteindelijk goed resultaat voor de man zelf. Maar hij weet de uitkomst zo te onderbouwen, dat die nog steeds binnen de regels van de organisatie past. Onderdeel van die strategie is ook, dat hij de zaak regelt, maar er zo min mogelijk over praat. Het leverde hem al genoeg discussie met zijn collega’s op. Dat het mij ter ore kwam, gebeurde toevallig door een mail van betrokkene zelf.

Bij de derde strategie die Kunneman beschrijft, die van de normatieve professionaliteit, gaat het om de ontwikkeling van verbanden tussen cognitieve inzichten, normen van de organisatie en de morele en existentiële waarden van professionals. Ik ben deze strategie in deze periode in mijn eigen gemeentelijke organisatie niet tegengekomen. Mogelijk was de oorzaak daarvan, dat professionals die strategie simpelweg niet kenden, maar ik vermoed eerder dat zij het niet aandurfden om de discussie hierover aan te gaan omdat dit te veel tegen de heersende cultuur in ging.

De casus van meneer Y leerde mij dat een objectiverende aanpak in het sociaal domein niet bestaat en dat het er dus toe doet met welke professional een inwoner te maken heeft. Met uitsluitend de toepassing van regels kunnen we het in de complexiteit van het sociaal domein niet langer redden. Maar met het min of meer toevallig toepassen van de waarden en normen van een betrokken professional komen we ook niet verder. Ik had een nieuwe strategie nodig om met de verantwoordingsregels van onze gemeentelijke organisatie om te gaan. Storytelling, intervisie, intercollegiale toetsing, visitatie, het teamgesprek etc. zijn vermoedelijk meer passend in een responsieve praktijk dan uitsluitend een cijfermatige verantwoording. Ik vond in de literatuur echter nog weinig aanknopingspunten voor de manier waarop ik dit in de praktijk zou moeten aanpakken. Er is ook niet één manier.

In de tweede fase van mijn onderzoek heb ik het begrip ‘responsiviteit’ geïntroduceerd in mijn eigen gemeentelijke organisatie.

43 Kunneman, H. (2007), pp. 92-107.

In onze organisatie waren begin 2016, een jaar na de decentralisaties, hele praktische zaken nog steeds niet goed op orde, zoals training en opleiding van nieuwkomers, voldoende tijd voor gesprekken met mensen, heldere werkafspraken en goede en beschikbare ICT oplossingen. Het werd mij duidelijk dat dit beperkingen opleverde voor responsiviteit. Uitvoerend professionals (gemeentelijke consultants) waren daardoor te druk met ‘brandjes blussen’ en dat frustreerde hen enorm, omdat zij zich daardoor in hun professionaliteit aangetast voelden. Een professional verwoordde treffend wat de werkdruk met haar deed: *Toeschrijven naar een positieve beschikking kan ik in 10 minuten. Maar een goed gesprek voeren en er objectief naar kijken, dat kost soms meer dan een uur. Dat kan je dan doen, maar als je dan naast je die enorme stapel ziet liggen, dan holt de kwaliteit achteruit.*⁴⁴

2.1. Vertrouwen

Hoewel tijdens een gesprek met een delegatie van deze professionals in februari 2016 van alles op tafel werd gelegd over de torenhoge werkdruk, de onbegrepen procedures, de gebrekkige ICT systemen en het gebrek aan communicatie, kreeg ik vooral de indruk dat het gebrek aan vertrouwen deze professionals nog het diepste griefde. Een professional zei hierover: *“Wat jij in het begin zei hè, dat wij als consultants bepalend zijn, dat gevoel heb ik absoluut niet. Alles wordt van bovenaf bepaald en je ziet nooit een beleidsmedewerker en alles wordt maar bij je neergelegd. Drie maanden later hoor je: dat werkt toch niet, we gaan het weer anders doen. Maar het wordt niet gecheckt bij de consultant.*

Ik heb heel erg het gevoel dat mensen een beetje klaar zijn met verandering. Alles wat nu ingebracht wordt leidt tot hakken in het zand. (...) Ik denk niet dat de samenvoeging van teams te snel geweest is. Ik denk dat er heel veel communicatie ontbreekt. Dat er niet met de werkvloer is besproken hoe we het gaan doen. Het wordt gewoon allemaal neergelegd. Er is geen wisselwerking. (...) Vertrouwen is ook belangrijk. Dat ontbreekt.”

Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat er bij professionals een grote behoefte bestaat aan het leveren van maatwerk in individuele situaties. Tegelijkertijd was er ook behoefte aan duidelijke spelregels, aan ‘kaders’ die houvast kunnen geven:

“Het is wel prettig als je duidelijke regels hebt, maar dat maakt het maatwerk wel weer lastiger. Geen geval is hetzelfde. (...) Soms bellen ze wel om te vragen waar ze recht op hebben. Maar zo werken we niet meer. We hebben geen catalogus van ‘zoekt u er maar iets uit’. Maar omgekeerd is het wel handig dat er regels zijn waar mensen onder kunnen vallen.”

Na doorvragen op dit onderwerp viel het mij op hoeveel onzekerheid er schuil ging achter de behoefte aan regels. Professionals lieten zich graag aanspreken op het feit dat zij allemaal Hbo opgeleid waren en dat er toch van hen verwacht mocht worden dat zij zelf de juiste afwegingen zouden kunnen maken. Maar bijna altijd volgde daarna een verweer, dat te maken had met de controle achteraf. Ik herken vanuit mijn eigen praktijkervaring de spanning die in de trendrede van 2010⁴⁵ wordt geduid: *Een van de meest onderschatte maatschappelijke problemen komt voort uit de spanning tussen menselijke betekenisdrang en woekerende systeemeisen. Werknemers moeten hun vinkjes op de juiste plaatsen zetten – en een opgelegd handelingsprotocol volgen. Regeldruk maakt ziek.*

44 2016-01

45 trendrede.nl/wp-content/uploads/2016/01/def.-Trendrede-2018-lowres.pdf.

Gedrag dat wordt bepaald door regels wordt volgens March en Olson⁴⁶ niet per definitie als onredelijk gezien. Het kan juist heel zorgvuldig en weloverwogen zijn. Regels hebben een belangrijke functie, vanuit het oogpunt van gelijke behandeling en tegengaan van willekeur door de overheid. Ook Ernst Hirsch Ballin⁴⁷ verwoordde dit tijdens het najaarscongres van Divosa in 2018 treffend: *“Als met gezag beklede personen hun beslissingen enkel baseren op hun appreciatie van concrete situaties, ligt willekeur op de loer (...).* Regels hoeven niet haaks te staan op responsiviteit, integendeel. Veel responsief gedrag past gewoon binnen de regels die we daarvoor met elkaar hebben bedacht. Zo bleek in het landelijk casusoverleg bijvoorbeeld dat het niet de wettelijke regels waren die responsief gedrag van professionals in de uitvoering belemmerden, maar de interpretaties daarvan en de daaruit voortvloeiende regels die professionals zichzelf oplegden. Er bleek binnen de bestaande regels veel onbenutte ruimte te zijn om gewoon te doen wat voor mensen van betekenis is.

Een leidinggevende bracht dit spanningsveld in relatie tot de cultuur in een gemeentelijke organisatie. Hij verwoordde dit als volgt:

“Bepaald gedrag zit er gewoon ingebakken. Dat heeft ooit iemand bedacht. Dat heeft ook met rechtmatigheidsdenken te maken, dat men niet meer ziet dat het ook anders kan. Iedere keer als je dat dan doet, ook als er iemand bijkomt die het anders doet, dan moet zo’n persoon echt heel sterk zijn om erdoor heen te breken. Ja, of zo’n cultuur blijft in stand. Dat geldt voor re-integratie, maar ook voor vraagsturing, waar jij mee bezig bent. Je kunt nog zo’n mooi systeem bedenken, maar als de cultuur op de werkvloer niet verandert, dan werkt het niet. Daar zit de oplossing. Daar lopen we ook op vast, dat mensen het gedrag in stand houden. Er zijn ook wel leidinggevendenden die dit gedrag in stand houden. Het is ook heel veilig, taakgericht. Terwijl je eigenlijk andere oplossingen zou willen. Soms zie ik consultants, die steken er echt wel bovenuit. Die zijn in staat om dingen wel voor elkaar te krijgen. Maar dat zijn dan ook mensen die echt heel snel weer een andere functie krijgen, die naar andere banen gaan, of naar andere gemeenten.

Daardoor blijft het gedrag wel bestaan. Ik denk dat je aan een kant moet kijken naar competenties van mensen, naar hun vermogen om dingen te overzien, maar aan de andere kant ook naar het cultuuraspect.

(...) Ik denk dat de wet- en regelgeving minder erg is, minder belemmerend, dan de hele administratieve werkproces-achtige benadering die we zelf bedacht hebben. Niemand vraagt daarom. Het is niet door het rijk voorgeschreven. Ik denk dat we daar wel een grote slag kunnen maken. Daar worstelen we als gemeente denk ik mee. Het geeft ook wel zekerheid en als je zekerheid wilt, dan ga je die in dit soort processen zoeken.

Tot mijn verbazing wist hij mij te vertellen dat binnen de afdeling Maatschappelijke Ondersteuning sinds de decentralisaties maar liefst 125 werkprocessen in gebruik waren genomen, die professionals moesten volgen bij het uitvoeren van hun werk. Dat de meeste van die werkprocessen totaal overbodig waren bleek al snel nadat er bij de totstandkoming van het nieuwe dienstverleningsconcept meer dan 100 werkprocessen konden worden geschrapt.

46 March, J.G. en J.P. Olsen, J. P. (1989), p. 4.

47 Hirsch Ballin, E.M.H. (2018).



De grote hoeveelheid werkprocessen leverde tot die tijd veel administratieve druk op en het nut daarvan werd door professionals vaak niet begrepen. Tijdens de gesprekken die ik met professionals in de zomer van 2016 voerde werd ik voortdurend verrast door de grote hoeveelheid voorbeelden van 'sluikwerk' die deze gesprekken opleverden. De meeste professionals bleken behoorlijk vindingrijk als het gaat om het goede doen voor inwoners, ook tegen de door ons zelf bedachte regels en werkprocessen in.

"Heb je een nieuw verzoek om hulp, dan moet je het aanvraagformulier in een bakje leggen. Dat gaat dan vervolgens naar registratuur. Je mag het niet zelf invoeren. Ik kan niets meer doen. Ik moet wachten tot zij het hebben ingevoerd. Officieel moet ik een melding maken en dan wordt iemand binnen 10 dagen teruggebeld. Ik weet wel dat het niet zo hoort, maar ik los het op en dan vul ik het contactformulier in op mijn naam. Anders moeten ze tien dagen wachten".

Maar ook wettelijke regels werden terzijde gelegd, als dat in het belang van inwoners was. *Neem bijvoorbeeld de langdurigheidstoeslag. Vorig jaar op 12 september heeft een mevrouw de beschikking ontvangen. Dat is de peildatum. Tot het jaar daarna mogen ze niet eerder dan 12 september een nieuwe aanvraag indienen. Deze mevrouw is bekend. Ze neemt niets op. Dus als ze bij mij is, laat ik haar gelijk het formulier ophalen of ik geef het mee. Ik vul bijna alles in. Ik zet er een datum op en zeg: voor die datum niet inleveren! Maar dan levert ze het toch twee weken daarvoor in. Dan ga ik die aanvraag niet afwijzen. Dat is niet wettelijk, want er moet precies 12 maanden tussen zitten. Maar dan moet ik de aanvraag afwijzen en dan moet ze twee weken later een nieuwe aanvraag indienen. Wat doe ik? Ik laat de aanvraag even liggen. Ik heb alle tijd. Ik mag er 6 weken over doen. Dan denk ik sorry, ik ga dat niet doen. Maar er staat echt in de wet dat je het niet voor de peildatum mag aanvragen.*

2.2. Interpreteren van waarden

Tijdens de gesprekken vroeg ik aan de professionals wat zij zelf wisten van de belangrijkste waarden in onze organisatie. Het antwoord daarop was dan meestal dat zij wel vermoedden dat die ergens op schrift stonden, maar dat zij die niet uit hun hoofd kenden. Pas in tweede instantie, als het gesprek ging over wat zij als professionals zélf belangrijke waarden vonden in hun werk, kwamen dieperliggende waarden naar voren.

Opvallend vaak werd gezegd dat professionals het belangrijk vonden om in de omgang met mensen uit te gaan van 'eigen kracht en zelfredzaamheid'. De vraag was echter, of ik daarmee nu ook echt een gedeelde waarde had gevonden. Uit de gesprekken hierover bleek namelijk dat er verschillende interpretaties van het begrip 'eigen kracht' gehanteerd werden, variërend van 'de kracht in iemand naar boven halen' tot, zoals de professional dat vertelde in het verhaal van de mevrouw die verhuisd was naar een passende woning, 'mensen buiten de deur houden, omdat er eigen kracht is'. De meeste professionals bleken totaal niet te denken in termen als 'mensen buiten de deur houden'.

Hun ideeën over eigen kracht en zelfredzaamheid van mensen kwamen bijna altijd overeen met de eerste genoemde interpretatie, zoals ook illustratief naar voren komt in onderstaande uitspraak:

Ik vind het heel belangrijk om mensen in eigen kracht te zetten. Mensen het gevoel geven dat ze meedoen, meetellen. Dat is belangrijk, als je ze laat zien dat ze iets kunnen en het gevoel geven van 'ja, ik ben er weer'. Dat is heel belangrijk. Als je ze dat gevoel kan geven, dan kan je veel meer bereiken. Ik ben erg voor eigen kracht en voor mensen stimuleren om meer uit zichzelf te halen. (...)

'Eigen kracht en zelfredzaamheid' en 'zelfontplooiing en groei van mensen mogelijk maken' scoorden beiden dan ook ongeveer even hoog in het vragen naar wat men het belangrijkste vond in de omgang met mensen. Ik vermoedde daardoor dat ik met deze invulling van het begrip 'eigen kracht' een begrip te pakken had, waarvan bijna alle professionals hadden aangegeven dat erg belangrijk te vinden en het leek mij gewenst om dit ook expliciet te benoemen, zodat het ook herkenbaar zou zijn als een waarde die vanuit de professionals zelf kwam en niet iets dat 'van hogerhand' was bedacht. Op die manier ontwikkelde zich een nieuwe gemeenschappelijke taal binnen de afdeling Maatschappelijke Ondersteuning, waar professionals zich ook in konden herkennen. Met het afdelingshoofd sprak ik af om het begrip 'eigen kracht' als kernbegrip te benoemen in het gemeentelijk dienstverleningsconcept, maar daarbij wel uit te leggen wat we daaronder verstaan. We sloten daarbij aan bij de duiding die Van Regenmortel⁴⁸ geeft aan het 'krachtenperspectief':

Het krachtenperspectief betekent dat professionals actief en creatief zoeken naar mogelijkheden van mensen. Niemand wordt opgegeven, niemand krijgt het etiket van 'hopeloos geval', 'onbereikbaar', 'on(be)handelbaar'. De krachtenbenadering appelleert en stimuleert de processen van veerkracht die steeds sluimerend aanwezig zijn. De krachtenbenadering gaat er van uit dat alle mensen en omgevingen - ook de meest grauwe milieus - een inherente capaciteit in zich hebben tot leren, groeien en veranderen. Het is de taak van de professional om deze krachten samen met de hulpvrager en zijn omgeving op te sporen en te mobiliseren.

In het gemeentelijk dienstverleningsconcept werd het krachtenperspectief opgenomen in de missie van de organisatie:

⁴⁸ Regenmortel, T. van (2008), p. 8.



De afdeling Maatschappelijke Ondersteuning biedt samenhangende dienstverlening binnen het sociaal domein. Uitgangspunt daarbij is “het krachtenperspectief”. Dat betekent dat we actief en creatief zoeken naar mogelijkheden van mensen.

Vervolgens werden in het gemeentelijk dienstverleningsconcept de belangrijkste overtuigingen van professionals opgenomen. Daarbij werd het krachtenperspectief vertaald als:



Wij geloven in de kracht van inwoners. Iedereen heeft het in zich om te groeien, te leren en te veranderen. Het is onze taak om die kracht op te sporen en te mobiliseren.

Een andere belangrijke waarde die vaak werd genoemd is ‘gelijkheid’. Ik had dat ook wel verwacht. Immers, het recht op gelijke behandeling is een belangrijk grondrecht en juist bij een overheidsorganisatie mag verwacht worden dat dit hoog in het vaandel staat. Wat mij echter opviel was dat er ook nu weer bij professionals hele verschillende beelden schuil gingen achter dit begrip. Bij een professional van wie ik helemaal niet had verwacht dat hij ‘gelijke behandeling’ zo belangrijk zou vinden, vroeg ik daarover door. Hij antwoordde: “Het gaat om de kern hè. In de kern is iedereen gelijk. Het maakt mij niet uit waar ik tegenover zit”.

Het ging hem dus niet over gelijkheid in de zin van ‘iedereen gelijk behandelen’, maar veel meer om het soort gelijkheid waarbij de professional de ander als mens benadert. Die onbevangenheid, het zonder oordelen het gesprek ingaan, duidde ik in mijn raamwerk als een onderdeel van een responsieve basishouding. Het werd door veel professionals benoemd. Ik citeer uit een paar gesprekken:

Ik wil onbevangen het gesprek in gaan. Maar soms helpt het wel als je van tevoren weet dat iemand bijvoorbeeld de diagnose dementie heeft, al is het alleen al om ervoor te zorgen dat er iemand bij het gesprek aanwezig is.

(...) Ik heb bij mezelf wel eens getest of het uitmaakt of ik van tevoren al informatie heb. Ik heb dat bij een paar mensen wel gedaan en bij anderen niet. Ik heb gekeken welk effect het op het gesprek had. Ik merk dat als ik er blanco inga, ik er heel andere dingen uitkrijg dan wanneer ik er niet blanco inga. Onbewust in je brein hou je die informatie vast en stuur je het gesprek erdoor. Je kunt altijd achteraf nog dingen lezen. Is mijn verhaal dan gelijk, dan is dat ook mooi. Maar ik ga er het liefst blanco in.⁴⁹

Ik leg niet van tevoren mijn doelen vast. Ik lees ook geen dossiers. Of het moet gevaarlijk zijn, dan moet ik het weten. Ik wil naam, adres en telefoon. Verder wil ik niks weten. En dan ga ik er alleen naartoe. Niet met z’n tweeën. Dan kom ik binnen en dan kijk ik naar iets wat we eigenlijk samen leuk vinden. Als ik een leuke foto zie van een motor dan zeg ik: Goh, rij jij ook motor? Of: Wat een leuke hond. Dat. En dan ga ik het verhaal aanhoren. Ik zeg ook dat ik niks heb gelezen.

Ik kom blanco binnen. Ik weet helemaal niks. Dus laten we maar gewoon koffie drinken en eens praten. Op het moment dat ik van tevoren een dossier lees, of ik het nou wil of niet, dan heb ik beeldvorming. En dat merk ik ook, want iedereen heeft beeldvorming. Iedereen vindt wat. Ook verbaal. Ook in dossiers. Als ik het lees, of ik ga het aanhoren, dan ben ik niet meer objectief. En ik wil objectief zijn. Ik zie het wel.⁵⁰

Als ik kennismaak met iemand, dan wil ik het gesprek blanco ingaan. In systemen en in de overdracht kun je heel veel lezen. Er zijn ongetwijfeld veel dossiers en eerdere ervaringen van collega's, maar mijn insteek is om zonder aannames het gesprek in te gaan. Om te luisteren naar wat iemand zegt. Dat we geen aannames doen. Dat iemand niet zou willen, of alleen maar drempels ziet, of niet zou kunnen, of niet zijn of haar best zou doen. Maar het spel dan ook andersom spelen he, dus ook geen aannames doen dat een werkgever niet zit te wachten op iemand van 60.

Zodra professionals zich open stellen voor het gesprek over het leven van mensen ontstaat er verbinding. Gesprekken met onze professionals maakten voor mij inzichtelijk dat professionals in onze organisatie dat ook aanvoelen en daarnaar handelen.

Het risico van het beleidsmatig 'opsplitsen' van de hulpverlening over de verschillende levensdomeinen (wonen, gezondheid, financiële zekerheid, sociale contacten, zinvolle dagbesteding of werk, zingeving etc.) is dat er toch ook al snel per levensdomein weer een soort van 'voorzieningen' in sluipt.

In ons dienstverleningsconcept probeerden we aansluiting te zoeken bij de taal die onze professionals zelf hanteerden, zoals 'de levensloopbenadering' en 'levensdomeinen'. Maar we kozen er ook voor om daarop aansluitend een formulering toe te voegen:



We gaan uit van de levensloopbenadering, waarbij we verder gaan dan uitsluitend de levensdomeinen. We hebben ook oog voor het verleden en het toekomstperspectief van mensen. We zijn ervan overtuigd dat een interventie het meest effectief is als die door de inwoner zelf van waarde wordt gevonden.

Wat zou het voor tante Bet uitgemaakt hebben als er in het zoeken naar wat voor haar van betekenis zou zijn ook naar haar hele levensverhaal was gekeken en niet alleen naar een onderdeel daarvan (haar zorgbehoefte). Met het introduceren van bovenstaande tekst in het gemeentelijk dienstverleningsconcept spraken wij uit dat wij op deze manier met mensen wilden omgaan, niet alleen als beleidsmatige wens, maar vooral ook om daarmee duidelijk te maken dat vanuit bestuur en management waardering was voor deze aanpak, die voor onze eigen uitvoerend professionals heel belangrijk bleek te zijn bij de uitoefening van hun vak.

⁵⁰ 2016-09

Een andere waarde, die ik zelf minder voor de hand liggend vond, maar die uit de verhalen van professionals naar voren is gekomen, is *geduld*. Het valt mij op hoe geduldig en ook vasthoudend professionals zijn bij het zoeken naar oplossingen. Een professional vertelde mij hierover een verhaal, waarin heel veel 'geduld' werd beoefend, alvorens te kunnen doen wat voor de betrokkene van grote betekenis bleek te zijn.

Je kent waarschijnlijk wel het verhaal van die zwerver in de grond? Dat was geweldig. Dat was een succes. Het lukt niet altijd he? Ik heb bij heel veel gemeentes gewerkt. Soms hebben ze mensen, daar komen ze niet uit. Dan bellen ze mij: heb je er zin in?

Het was in B. Daar was een man zijn hond kwijt geraakt. Hij was door het vuurwerk het bos ingelopen. De man ging het bos in om zijn hond te zoeken. Daar zag hij een paar planken, met een lampje eronder. Hij roept. Er komt een vent uit. Catweazle. Die man heeft gebeld met de politie. Die belt mij op. Die man zat al drie jaar onder de grond, totaal van de radar. Drie jaar weg. Hij ging er 's nachts op uit. Hij leefde van wat weggegooid wordt door supermarkten. Hij had eten genoeg. Minimalist. Ze belden mij dus op en ik zei: ik ga het gewoon proberen. Ik kreeg de coördinaten door van de politie dus ik liep daarmee het bos in. Ik riep 'Hallo, hallo'. Op een gegeven moment hoorde ik 'Hallo'. Ik dacht dat ik mijn eigen echo hoorde, maar er ging een klep open. Het was Catweazle. Ik had alles bij me. Ze roken vaak allemaal, dus ik had een pakkie zware shag bij me, ik had koffie bij me en broodjes. Nou, dat vond hij wel lekker natuurlijk. Roken, koffie. Gesprek gevoerd. En dat ging wel goed. Ik had wel een beetje contact. Ik zei: volgende week kom ik terug. Ik ben 5 weken geweest. Toen keek hij me aan. Hij is hoog opgeleid, enorm door het leven geraakt. Misbruik, noem maar op. Hij zegt: "Je hebt eigenlijk wel een punt. Ik moet hieruit. Maar ik heb geen vertrouwen meer in de hulpverlening. Ik heb me wel gemeld in het verleden, maar dan word ik opgenomen en drie weken later loop ik weer op straat. Er moet wel perspectief zijn." Ik ging met dat verhaal terug naar de gemeente. Mensen bij elkaar. Ja, alles kon geregeld worden. Ik weer erheen. Maar toen ging iedereen achterover zitten. Toen had ik weer overleg. Ik dacht. Ik zal ze krijgen. We zaten over die man te praten. Ik zei: ik heb een verrassing voor jullie. Ik heb hem bij me. Toen kwam ie binnen. Stinken natuurlijk. Hij had zich drie jaar niet gewassen. Binnen een half uur had ik budget. Binnen een half uur, 7 uur per dag. Maar toen kwam het. Wachtlijst 6 weken. Ik zei: dat gaan we niet doen natuurlijk. Ik kan een caravan huren. Caravan gehuurd voor drie maanden. Even acclimatiseren natuurlijk. Ik heb boodschappen gedaan. Ik gaf hem geen geld. Toen zijn we na drie maanden naar de hulpverlening gegaan. Noodopvang. Toen is alles ingeregeld, schulden etc. En nu, acht maanden later, belde hij me op. Hij zei: Ik heb een baan. Ik zei: dat meen je niet. Maar hij heeft een baan. Hij is podiumbouwer. Hij zit in Milaan, overal zit hij. Hij heeft een huurwoning en hij is helemaal rond. Hij heeft een huisje, een baan, hij is er weer. Dat is fantastisch. Het ging in dit geval heel snel. Maar als je de gebaande paden neemt, dan had hij nog drie maanden langer onder de grond moeten zitten. Ja, dat kan natuurlijk niet. En dan heb je de noodopvang van het Leger des Heils, maar dat is maar drie dagen. Dan zit je de andere dagen op straat. Hij vertelde me: "Twee jaar geleden moest ik naar L. Dat was drie uur lopen, want ik had geen fiets. Ik ben daar heen gelopen. Toen was de ambtenaar ziek. Toen ben ik weer terug gelopen. Ik had de blaren onder mijn voeten staan. Dat doe ik dus niet nog een keer. Ik heb besloten dat ik hier vijf jaar ga zitten. Dan zie ik wel weer. Maar toen kwam jij toevallig langs." Ik denk dat hij er anders nog had gezeten. En er zitten meer mensen onder de grond he? In Amsterdam zitten ook drie mensen onder de grond. Het is echt waar. Maar weet je, ik ben afhankelijk van een leidinggevende die mij veel ruimte geeft. Anders kan ik niks.

Het verhaal van de man onder de grond is misschien een extreem voorbeeld, maar diezelfde professional vertelde mij over zijn contacten met jongeren die hij in onze HBEL gemeenten ontmoet:

Geduld is een belangrijke waarde. Iemand die heel erg beschadigd is, is heel alert. Alles merken zij, alles voelen zij. Het geeft heel veel spanning om zo te moeten leven. Een liefdeloos leven. Dat zie je heel veel. Mensen die nooit liefde hebben gehad. Ik wil ook wel de regiefunctie tijdelijk doen. Eigenlijk ben je in de rol die ik heb ook tijdelijk een vluchtheuvel. Om even uit te hijgen van alle stress en ellende. Als er iets is, dat je dan kunt bellen, van: daar loop ik nu tegenaan. Dat is wat ik bedoel met het tijdelijk onvoorwaardelijke. Dat je er eigenlijk altijd bent, er gewoon even zijn voor mensen. Ik heb een blindelings vertrouwen in mensen. Niet in iedereen, ik heb wel een luikje, maar ik kan wel blindelings mensen vertrouwen. "Je gaat het gewoon redden". En dat is mooi, want dat merken mensen. Je weet nooit wat er achter zit. Dat zie je vaak in dossiers. Iedereen vindt wat, maar wat ze zelf vinden, dat staat er niet in. Dat kom je niet tegen. Het wordt ze ook niet gevraagd. Ik vraag vaak: wat vind je nou zelf? Wat is je eigen toekomstbeeld? Wat heb je daarin nodig? Daar kan je een verhaal van maken, in de vorm van een plan. En als je dat plan samen met iemand maakt, dan heb je meteen draagvlak. Begrijp je? Anders ga je het invullen vanuit allerlei hoeken. Ik oordeel nooit. Omdat je nooit weet hoe dingen gekomen zijn

Geduld als kernwaarde, maar in het verlengde daarvan ook de vasthoudendheid en de erkenning van complexiteit kwam ik eerder bij organisaties ook tegen als kenmerk van een responsieve basishouding van professionals. Het werden als belangrijke professionele eigenschappen nu ook op basis van de gesprekken met onze gemeentelijke professionals beiden in ons dienstverleningsconcept opgenomen:



Wij vinden dat we als gemeente met geduldige aandacht naast inwoners moeten staan die het overzicht zijn kwijtgeraakt door de complexiteit van de zorg- en participatiestructuur of door persoonlijke factoren.

De professionals van de afdeling MO noemden zelf geen enkele keer het begrip 'responsiviteit'. Maar zonder het begrip 'responsiviteit' expliciet te benoemen, werden op deze manier de daar onder liggende waarden via ons nieuwe dienstverleningsconcept in de uitvoeringsorganisatie geïntroduceerd.

2.3. Persoonlijke achtergronden en mensbeelden

Hoewel we bij de overheid een dominant neutraal mensbeeld verwachten, kwam uit de gesprekken met professionals in de uitvoering een overwegend relationeel mensbeeld tot uitdrukking. Professionals investeerden zelf ook vol overtuiging in een duurzame relatie met mensen.

Ik ben re-integratieconsulent geweest en dan sprak je mensen elke maand, dan kom je wel meer achter dingen. Door in gesprek te gaan, door doorvragen. Zij kunnen alleen informatie leveren. Maar soms willen mensen dat niet. Het hangt ervan af hoe ver iemand met je wil gaan. Ik vind dat je het ook moet accepteren dat mensen niet alles prijs willen geven. Dat is lastig, maar ik vind dat je mensen altijd in hun waarde moet laten.

Het komt zeker voor dat mensen niet willen werken. Maar dan is mijn uitdaging om erachter te komen waarom ze niet willen. Wat zit er achter dat ze niet willen? Zijn er bepaalde belemmeringen? Is het angst? Of zit er fraude achter? Ik vind het heel goed dat er bijstand is en dat mensen daarop terug kunnen vallen, maar ik ben wel tegen fraude.

Heel veel mensen leven al zo lang in het patroon van 'ik krijg bijstand en ik hoef niks te doen'. Dat is heel moeilijk te doorbreken. Er zijn mensen die het zelfs eng vinden om op gesprek bij je te komen. Die zijn dan heel zenuwachtig. Ik denk dan: waarom ben je zo zenuwachtig. Je moet ook een band met mensen opbouwen. Dat gaat in stukjes. Dat heb je niet in één gesprek.

Zij herkenden wel claimgedrag van mensen, maar dat leidde niet tot een neutraal mensbeeld. Illustratief is de volgende uitspraak:

Soms weten ze precies wat ze moeten zeggen om het ook te kunnen krijgen. Ik heb hier recht op. Dat hoor ik iedere dag. Er zijn wel mensen van wie ik denk dat ze het maximale eruit proberen te sleuren, maar de meerderheid van de mensen die ik zie niet. Ze zeggen ook wel vaak: "dit en dat kan ik zelf nog wel". Weet je, mensen vinden het ook wel moeilijk om dingen uit handen te geven. Ze willen graag zelf de regie houden.

Tijdens een casusoverleg, in het bijzijn van mijn collega bestuurders werd door twee professionals een casus ingebracht over een moeder van een jong kind. Deze moeder had een betaalde baan en de vader zorgde thuis voor het kind. Deze vader had echter psychische beperkingen, waardoor de moeder voortdurend bezorgd was of het thuis allemaal wel goed ging. Objectief was niet vastgesteld dat de situatie voor het kind onveilig zou zijn. Om die reden had de moeder geen recht op een vergoeding voor kinderopvang door de gemeente. De professional die in dit gezin kwam kon zich de zorgen van de moeder echter heel goed voorstellen en zij had er ook wel begrip voor dat de moeder werd ontslagen doordat zij teveel met haar hoofd bij de onzekere thuissituatie zat. Haar vraag was dan ook, of zij deze moeder wel moest verplichten om een andere baan te zoeken. In het gesprek kwamen we tot de conclusie dat moeder kon werken en dus ook in het gezinsinkomen kon voorzien, maar dat er goede redenen konden zijn om toch een tegemoetkoming voor kinderopvang te bieden. De professional kon daarmee zichtbaar opgelucht verder. Na afloop van het casusoverleg vroeg mijn collega wethouder aan haar of zij zelf soms ook jonge kinderen had. Dat bleek het geval.

Het lijkt vanuit deze en andere observaties aannemelijk dat de persoonlijke situatie van professionals een rol kan spelen in de manier waarop zij met mensen omgaan. Ik vermoed dat dit nog veel verder gaat, namelijk dat ook de opleiding van professionals daarbij een rol speelt. Tonkens en

Duyvendak⁵¹ stellen dat professionals met een zorgachtergrond eerder geneigd zijn om het beleid om te buigen naar de hulpvrager, waar professionals met een ambtelijke achtergrond eerder geneigd zouden zijn om de vraag van de hulpvrager om te buigen naar het beleid. Ik heb daar in mijn eigen praktijk geen bewijs voor gevonden. Wel heb ik voorbeelden gezien waarbij professionals met een zorgachtergrond in de relatie met de hulpvrager juist minder responsief waren, omdat zij moeilijk los konden komen van de eigen professionele opvattingen. Een professional met een zorgachtergrond vertelde mij het volgende verhaal:

Ik heb nu bijvoorbeeld een casus, die mevrouw is niet te helpen. Nu heeft ze een klacht ingediend, ondanks dat ze mij wel vriendelijk vindt. Ik heb het van een collega overgenomen die al langere tijd ziek was en die dingen heeft laten liggen. En dan sta je wel met drie nul achter. Dan probeer je wel oplossingen te zoeken, maar bij die mensen gaat het natuurlijk verkeerd. En dat geeft niet, ik kan dat ook begrijpen, maar in zulke gevallen denk ik wel: "wat kan ik nog meer doen?" Terwijl mijn medeconsulenten zeggen: "Joh, je hebt goed gehandeld. Je hebt het goed gedaan." Maar ja. Dan voelt het toch vervelend dat je het zelf als vervelend ervaart, terwijl je iets hebt proberen op te lossen.

Deze mevrouw is 98, dus het is al een oud vrouwtje. En zij heeft van ons een AD kussen gekregen in een rolstoel, een anti decubitus kussen, tegen doorliggen. En eigenlijk is vanaf dag één de dochter niet tevreden over het kussen en geeft moeder aan dat ze door het kussen heen de rolstoel voelt. Dat is eigenlijk bijna niet mogelijk bij een AD kussen, maar het zou kunnen. Als wij iets toekennen, dan mag degene die de voorziening krijgt zelf contact opnemen met de leverancier. Dat is gratis service. Dus als er iets mis is, dan kunnen ze zelf contact opnemen. Dat hebben ze ook gedaan, met de leverancier, maar dat is zo totaal misgegaan van beide kanten. De leverancier heeft er drie verschillende kussens neergelegd. Maar de dochter is, nou ja, helemaal over de zeik, dat het zo niet moet gaan. Vervolgens heeft ze mijn collega gemaild, omdat die de rolstoel had geïndiceerd. Maar die is langere tijd afwezig omdat ze zwanger is. Dus die heeft niet op de mail gereageerd. Toen heeft een andere consulent gereageerd, van: "als er een ander kussen moet komen, dan moet daar toestemming voor worden gegeven vanuit de Wmo", wat dus eigenlijk niet zo is, want als er een kussen gewisseld moet worden, dan mag de leverancier dit gewoon doen zonder toestemming, waarop dus nu de discussie ontstaat met de leverancier. Die zegt: "Wij hebben een ander kussen geleverd. Wij zijn helemaal klaar met deze cliënt, want meer kunnen wij niet doen." En mevrouw zegt: "Jullie moesten nog toestemming geven. Dat is nooit gedaan. Dus hoezo zegt de leverancier dat er een nieuw kussen is geleverd? Ik heb nooit getekend." Dus dat is al fout één geweest. Want voor een wisseling van een kussen hoeft geen toestemming te worden gegeven en dat blijft zij maar volhouden. Maar die mail heb ik dus binnengekregen. Dus ik ben op zoek gegaan met de leverancier naar wat er is gebeurd. Maar zij zeggen: "we doen er niks meer mee. We zijn klaar met hen." Nou, oké, prima. Maar de dochter zegt: "Het gaat helemaal mis." Dat is vooral tegen de leverancier gericht. Waarop ik dan zeg: "Ik ga geen kant kiezen, ik probeer een oplossing voor jullie te zoeken." Ik ben naar de moeder gegaan. Ik heb het kussen uitgeprobeerd. Het ziet er goed uit, niks mee aan de hand. Maar ja, als mevrouw niet tevreden is, ja, dan houdt het op. Ik heb toen aangegeven: "We kunnen een PGB geven. Dan kunt u zelf een kussen aanschaffen en dan heeft u niks meer te maken met de leverancier waar de communicatie toch al niet goed meer mee is. En dan kunt u zelf een oplossing zoeken en kunnen wij er geld voor beschikbaar stellen." Waarop ze dus vorige week zei: "ik ga ermee akkoord." Maar gisteren belde ik om te zeggen: "We hebben een

51 Bredewold, F. et al. (2018), p. 238.

bedrag van 533 euro voor u beschikbaar Daarmee kunt u dan een kussen kopen." Ik heb haar nog even gemaild. Ze mailt heel veel. Daarin heb ik nogmaals uitgelegd dat dan wel de service en onderhoudskosten voor eigen rekening en risico komen. In plaats van via de Wmo, waar ook het onderhoud wordt betaald, dat ze dat dan zelf moet betalen. Waarop ze mij vandaag mailde: "Je helpt me alleen maar de shit in. Het gaat niet goed. De communicatie is niet goed. En hoezo zegt de leverancier dat er een nieuw kussen is geleverd. Ik heb nooit ergens voor getekend." Er loopt gewoon van alles door elkaar. En dat geeft ook niet. Ik begrijp die mevrouw ook wel, maar ze snapt het gewoon niet. En dat is een beetje jammer.

We bellen ook wel, maar ja, ze zorgt ook nog voor haar man, dus als ik bel komt het vaak niet uit. Ze begon haar mail ook met: "Sorry dat ik gisteren de telefoon ophing, maar ik moest met mijn man naar het ziekenhuis." Bladiebla...

De mail vindt ze fijner. Dus als ik haar bel, dan zegt ze: "mail het maar weer." Dus ja, ik wilde haar vandaag maar weer bellen om haar toch nog het een en ander uit te leggen. Maar dat is bij haar, nou ja, misschien oneerbiedig om te zeggen, maar ze snapt het niet. Zij haalt dingen door elkaar. Aan de ene kant heeft ze wel een punt, maar aan de andere kant, zo werkt het dan weer niet zeg maar.

Toen ik ging doorvragen over dit verhaal kwam een dieper liggend probleem ter sprake:

Ja, het wordt haar zeker te veel. Maar ja, daar wil ze geen hulp voor.

Dus dan houdt het ook op. We kunnen haar niet dwingen. Want nu geeft ze ook weer aan: de zorg voor mijn man en voor mijn moeder wordt me teveel. Waarop ik heb gevraagd: "kunnen we ook bij jou iets doen?" Maar daar wil ze niks van weten. Nou ja, ik kan het niet bij iemand door de strot duwen. Sommige mensen hebben gewoon hulp nodig, maar die willen dat niet. Dan kan ik wel heel erg zeggen: Misschien is het verstandig. Maar ze willen gewoon niet.

Ik denk dat het al met al ... Dat kussen zal nooit goed zijn, wat ik er ook inleg. Maar ik denk dat het een combinatie is van financieel en haar eigen situatie. Ik heb moeder gesproken. Zij zegt: "ik heb last als ik zit." Dan vraag is: "voel je dan echt de stoel op je zitknobbels?" Dat weet ze dan niet. Ik heb eerder het idee dat dochter vindt dat het niet goed is. Moeder geeft wel aan dat het niet fijn zit. Dat snap ik ook wel. Als je 98 bent....

Ze weegt 60 kilo en ze heeft een hele dunne huid. Dan heb je ook echt een AD kussen nodig. Maar ik ben 20 kilo zwaarder. Ik heb op dat kussen gezeten. Je kan heel hard drukken, maar je voelt er echt niks door. Maar waar het dan aan ligt?

Kijk, in mijn ogen ben ik al heel coulant. Ik kan ook zeggen: met dat kussen is niks aan de hand. Dit kussen is goed. Er is geen oplossing. Maar dat heb ik niet gedaan.

Ik was daar vorige week en ze vermaakt zich prima. Maar ze heeft gewoon last bij het zitten. Ze heeft ook last als ze gemobiliseerd wordt. Dat zei de verpleging ook.

Toen ik haar vroeg wat dit met haar doet, zei zij:

"Met mij doet het helemaal niks. Dat is mijn werk. Kijk, ik ben van oorsprong fysiotherapeute, dus ik kan best wel filteren wat de klachten zijn en of het overeen komt".

Daarop vroeg ik aan haar wat zij zou doen als zij de dochter van die mevrouw van 98 zou zijn. Zou zij misschien ook de onmacht voelen om met de aftakeling van haar moeder om te gaan? Daarop antwoordde zij mij:

*"Ja, en van haar man ook denk ik. Die heeft Parkinson. En ze heeft nu zelf ook hartklachten. Ze heeft een lekkende hartklep. Ik denk dat het een vicieuze cirkel is, dat ze heel graag alles wil regelen voor een ander. En dat ze er zelf een beetje ... onder doorgaat. Ja en haar recht wil halen. Ik ben fysiotherapeut. Mijn collega is maatschappelijk werker. Die zou er misschien wat meer op door hameren."*⁵²

Het verhaal van deze professional maakt duidelijk dat zij haar eigen professionele achtergrond als fysiotherapeut betreft bij de beoordeling van de situatie. Frans Spiesschaert⁵³ pleit voor de inzet van ervaringsdeskundigen, omdat professionals geneigd zijn om teveel vanuit hun eigen perspectief naar de situatie van mensen te kijken, terwijl de mensen die het betreft meestal niet over voldoende macht beschikken om hun perspectief door te drukken.⁵⁴ Spiesschaert is heel stellig over de effecten van de hulpverlening als die uitsluitend vanuit het perspectief van professionals plaats vindt: *"Zolang professionals het verhaal, de achtergronden, de moeilijkheden en de drijfveren van deze mensen niet kennen, kan geen aangepaste of efficiënte hulp verleend worden"*.

Ik heb de indruk dat er nog veel te weinig bekend is over de manier waarop persoonlijke ervaringen van professionals een rol spelen bij de hulpverlening. Ik heb in mijn eigen praktijk wel een verschil gezien tussen professionals die 'ervaringsdeskundig' zijn en professionals die -soms zonder zich dit zelf te realiseren- hun persoonlijke ervaringen laten meespelen in de afwegingen die zij maken. In onze organisatie hebben wij geprobeerd om dat laatste expliciet te maken, door hierop te reflecteren tijdens casus overleggen en door steeds het 'vier-ogen' principe toe te passen, waardoor professionals elkaar ook kritisch daarop konden bevragen.

2.4. Strategieën van professionals in de praktijk

Met de introductie van responsiviteit probeerde ik ook het concept van 'normatieve professionalisering' bespreekbaar te maken. Het gaat daarbij immers om het expliciet zoeken naar wat het leven voor een ander tot een goed leven kan maken. Deze vorm van professionaliteit zou nauw aan kunnen sluiten bij de kernwaarde van het krachtenperspectief. Maar omdat het gaat om iets dat normatief is, waarbij de ene professional dus een andere opvatting kan hebben dan de andere, bleek tijdens de gesprekken dat consultants daar huiverig voor zijn. Dat neemt niet weg, dat uit de ingebrachte casuïstiek naar voren kwam dat consultants in hoge mate blij geven van hun normatieve professionaliteit.

Hans van Ewijk⁵⁵ noemt een aantal dilemma's, waarbij door professionals vaak normatieve, ethische afwegingen moeten worden gemaakt, zoals privacy tegenover ingrijpen, respect tegenover interventie, betrokkenheid tegenover distantie, vertrouwelijkheid tegenover maatschappelijk belang.

52 2016-04

53 Spiesschaert, F. (2005), p. 39.

54 Spiesschaert, F. (2005), pp. 62-64.

55 Ewijk, H. van (2010), p. 56.

Dit soort dilemma's kwamen veelvuldig aan de orde tijdens casus overleggen. Maar ook tijdens de gesprekken met professionals vertelden zij mij over de strategieën die zij hanteren om met dergelijke dilemma's om te gaan.

Een van de professionals, die al vanaf de implementatie van de Wmo in 2007 in onze gemeente bij de uitvoering betrokken was, had als strategie om heel dicht bij de vraag van mensen te komen door vooral goed te luisteren:

Ik vind dat we met mensen het gesprek moeten aangaan. Eerst luisteren naar mensen, voordat je zegt: "het kan niet".

Ze vertelde mij hoe zij omgaat met een aanvraag voor huishoudelijke hulp. Als ze naar mensen toeging om dat te bespreken had ze zelf wel een beeld van wat er volgens de daarvoor geldende richtlijn ongeveer nodig zou zijn:

Ik vraag altijd aan mensen: "wat denkt u zelf?" En dan zeggen ze: "ja, nou eh..." En dan komen ze meestal wel rond die indicatie uit. Er zijn er maar weinig die het volledige willen. Dan zeggen ze: als ik er een half uur bij heb, dan is het goed. Als ik zelf ga rekenen, dan kom ik op 4 uur. Maar zij komen op 2 ½ uur uit. Dan ga ik niet zeggen: "u heeft recht op 4 uur hoor." Maar ik ben ook wel zo, dat als mensen drie uur nodig hebben, dat ik dan niet zeg: "zullen we eerst eens met 2 uur beginnen?" Dat doe ik dan ook niet.

Ik denk ook wel: "je moet het maar eens hebben, dat je niks kan tillen, dat je overal afhankelijk van bent. Je redt het niet in 2 uur. Ik zie in mijn eigen huishouden toch ook: hoeveel kan je in die tijd doen? Wat is reëel? Je kan daarin niet de bedden verschonen, niet je strijk, niet je kastjes van binnen. Dan doen ze alleen stoffen en stofzuigen, de badkamer, de keuken en het toilet. Dat doen ze in 2 uur. Maar als je ramen dan een keer gezeemd moeten worden, dan blijft iets anders liggen. Nou doe ik dat dan zelf wel, maar als je dat niet kan? Dan blijft dat liggen."

Ik vertelde haar dat mij ter ore was gekomen dat iemand uit Huizen naar de rechter was gestapt, omdat ze niet de huishoudelijke hulp kreeg die zij nodig had. Zij herinnerde zich deze mevrouw goed, omdat zij daar in tweede instantie op bezoek was geweest.

Bij mij zei ze ook: "ja, dat kan ik wel." Ik heb toen gevraagd: "maar wat kan u dan wel?" Ik ben het in kleine mootjes gaan doen. Ze kon wel sorteren, ze kon de kleine stukken opvouwen, maar de rest moest overgenomen worden. Ik zei: "dan doet u toch wat u kunt? Maar u moet zich niet stoerder voordoen dan u bent." Er waren veel meer dingen die ze zei dat ze kon. Zoals strijken. Ik zei: "U bent nu al benauwd. Ik weet, als ik ga strijken, dan komt er stoom bij en daar kan ik benauwd van worden. Hoe kunt u nou zeggen dat u dat kunt?" Ja, zei ze, dan doe ik een half overhemd. En de volgende dag de rest. Ik zei: "dus eigenlijk kunt u het niet. Laten we wel zijn: als u nog niet eens één blouse kunt strijken, dan gaat dat dus niet. Dan kunt u beter uw energie besteden aan het wegzetten van de boodschappen".

Deze professional loste het probleem op door goed te luisteren en te kijken. Met één uur extra huishoudelijke hulp per week kon de was voor deze mevrouw worden gedaan. De procedure bij de rechter werd stopgezet. De betrokken professional zei hierover:

We moeten de norm van de inwoner in het oog houden. Als iemand zegt: "ik vind het wel goed om hier voor het raam naar buiten te zitten kijken", wie ben ik dan om te vinden dat hij elke week naar de klaverjasclub moet. Maar een ander zegt: "ik word gek in die stoel. Ik moet elke dag ergens heen." Moet ik dan zeggen: "twee keer in de week is voldoende?"

Ik ontdekte in het gesprek met deze professional dat zij de consulente was die het saunabezoek had geregeld waar een inwoner van Huizen op de wijkavond trots over had gesproken. Hij bracht mij ermee in verlegenheid, omdat ik de achtergronden niet kende. Ze vertelde mij hierover:

Die man is 87 jaar. Hij gaat met financiële steun van de gemeente drie keer per week naar de sauna in Almere. Hij is er hartstikke blij mee. Ik heb voor die man een taxipas geregeld. En de saunakosten vergoeden we voor een groot deel uit de bijzondere bijstand. Het is veel goedkoper

dan dagbesteding en hij is er gelukkiger mee.

We moeten het niet in kaders doen. Niet zo van: als iemand oud is, mag hij naar de sauna. Als iemand eenzaam is en een hondje wil om mee te wandelen, dan wil ik best meezoeken naar een hondje, maar dat betekent niet dat het een rashond van zoveel duizend euro moet zijn. We willen er best naar kijken. Ook als hij het hondje zelf wel kan betalen, maar alles eromheen niet. Wat is nou echt van betekenis. Daar zoek je naar. Dat vind ik het leuke ervan en daar moeten we het weer met z'n allen over hebben.

Een responsieve basishouding begint, zoals deze professional het verwoordt, met echt naar iemand willen luisteren. Er zijn voor iemand, zijn of haar levensverhaal serieus nemen, maar vervolgens ook pragmatisch kunnen zijn en dingen mogelijk maken voor mensen. Te gemakkelijk wordt er vaak nog vanuit gegaan dat iets niet mogelijk is, omdat daar wettelijke of organisatorische belemmeringen voor zouden zijn.

Ik hoorde van professionals dat luisteren ook belangrijk is als je niet direct iets voor mensen kunt doen. Het 'er zijn' voor iemand is soms al voldoende:

Het gesprek is voor mensen vaak al waardevol, ook als je niet direct iets voor mensen kunt doen.

Anderen merkten op dat 'iets betekenen voor iemand' ook kan inhouden dat je bewust niets doet:

Soms moet je iets doorbreken door een zetje te geven. We houden nu een patroon in stand. Je moet ook wel eens mensen dwingen om iets te doen, om zelf regie te nemen.

Niet perse direct: "wat gaan wij daaraan doen?" Maar: "wat zou jezelf kunnen doen en wat heb je daarvoor nodig?"

Als mensen echt niet gemotiveerd zijn om stappen te zetten, dan richten deze professionals liever hun energie op anderen.

(...) Sommige mensen, daar maak je ook werkgevers niet blij mee. Daar moet je ook wel een beetje om denken, anders doe je de deur naar bepaalde werkgevers dicht en die moet wel open blijven staan voor mensen die echt willen. Ik ga dan liever inzetten op mensen die echt willen.

Veel verhalen van professionals maakten ook zichtbaar dat zij soms gewoon, zonder er al te veel ruchtbaarheid aan te geven, pragmatische keuzes maken als die in het belang van betrokkenen zijn:

Vorige week hebben we ook geld voor een treinkaartje naar België gegeven. Ik had zoiets van: "die man heeft honger. Geef hem gewoon te eten." Die meneer was uit huis gezet door zijn vriendin. Hij kwam uit België. Hij had geen familie hier, helemaal niks. Dus hij heeft een week of twee op straat geslapen. En eigenlijk is hij hier naar toe gekomen van "ik weet niet meer wat ik moet doen". Wij dachten: hij kijkt zo gek uit zijn ogen, zou hij ook gebruiken? Maar later dacht ik: hij is gewoon ondervoed. Hij heeft zo weinig gegeten dat hij gewoon waterige ogen had. Ik zei: weet je, in dit geval moeten we hem gewoon het voordeel van de twijfel geven. Geef hem desnoods een tientje mee dat hij een lunchpakket voor onderweg kan kopen en geef hem een treinkaartje naar België. En mocht het niet eerlijk zijn, dan heeft hij in ieder geval een kans gehad. Zo kon hij door zijn familie worden opgevangen. Hij had hier echt helemaal niemand. Daar word ik wel gelukkig van, dat iemand dan zo weer weg gaat. Ik denk dat we dit af en toe gewoon moeten doen. Ja, als dit voorkomt, dan moet je dat doen.⁵⁶



Theoretisch gezien is het 'aanpassen aan de organisatie' een mogelijke strategie van een professional. Het is mij opgevallen dat ik dit niet één keer bij een professional heb aangetroffen. Zinnen als "het is nu eenmaal zo" of "dat is van bovenaf nu eenmaal zo geregeld" heb ik wel gehoord, maar die werden vervolgens steeds aangevuld met verhalen waaruit blijkt dat de professional zich daar in individuele situaties weinig aan gelegen laat liggen. Het feit dat ik in onze ambtelijke organisatie zoveel voorbeelden van 'sluikwerk' heb gezien, stemt wel tot nadenken:

Nou ik heb ook wel een voorbeeld hoor, waarvan ik dacht: "dat accepteer ik niet." Het ging om een alleenstaande vader die op straat zou komen te staan. Zijn familie woont in Hilversum. Hij bleef in Huizen. Ik vond het zo schrijnend. Zij had een goedkope woning gekregen. Ik zei: "je moet sowieso bijstand aanvragen." Maar als hij de woningeigenaar zou inlichten dat hij de woning niet zou kunnen betalen, dan zou hij die woning niet mogen behouden. Dus ik heb gezegd: zeg even lekker niks en dien gewoon een aanvraag voor woonkostentoeslag in. Ja, sorry, maar die man wil ook gewoon voor zijn kinderen zorgen en hij is bezig met een rechtszaak om een aantal dagen voor zijn kinderen te mogen zorgen. Die man hoort niet op straat te komen. Die man, vind ik, hoort ook gewoon voor zijn kinderen te mogen zorgen.

Als hij nu met die makelaar gaat bellen, dan zal die makelaar zeggen: "je hebt te weinig inkomen. Sorry, einde oefening. Het contract was op jullie beider naam, ik haal er een kruis doorheen. Ga er maar uit." Dat vond ik zo erg.

Het was particuliere huur. Ik heb die man geadviseerd om gewoon even niks te zeggen tegen die makelaar en een aanvraag voor woonkostentoeslag in te dienen. Daar wordt een intake op gepland en dan komt hij met zijn woonkostentoeslag. Dan denk ik: het moet maar op deze manier gebeuren. Het is geen liegen, het is eigenlijk meer een soort van 'even niets vertellen'.

In het verleden hebben wij tal van zogenaamde categoriale regelingen afgeschaft. We deden dit, omdat we vonden dat geen enkele situatie gelijk is en dat professionals gewoon het gesprek met mensen moeten voeren alvorens voorzieningen toe te kennen. Ik vond het wel confronterend om te horen waartoe dit in de praktijk soms bleek te leiden. Professionals hadden er bijvoorbeeld veel moeite mee dat de categoriale regeling voor 65+ers was afgeschaft:

Ouderen met alleen AOW hebben het nu echt arm. Er is geen enkele regeling meer voor ze. Iedereen vindt het fijn om een abonnementje te hebben of om naar de sportschool te kunnen gaan. We hoeven toch niet alles wat gewoon is te verbijzonderen?

Als je iemand van ouder dan 65 jaar toch 175 euro voor sporten toekent, dat is soms lastig om te motiveren op grond van leeftijd of beperkingen. Maar soms zijn het mensen, die zijn helemaal alleen. En op dat zwemmen zien ze nog eens iemand en spreken ze nog eens iemand. Dat doe ik dan ook maar een beetje... dat ze gezondheidsklachten hebben.

Maar buiten dat, dat ze ook geen sociale contacten hebben. Ze hebben amper contact met de familie. Ze kunnen niet met de burens. En met fitness staan ze toch naast iemand met wie ze even kunnen spreken.⁵⁷

Kennelijk heeft de keuze voor individueel maatwerk geleid tot dit soort motiveringsproblemen. En dat was nu juist precies de reden waarom we meer maatwerk wilden. Ook in deze situaties is er dus sprake van sluikwerk. En het geeft wel te denken hoe professionals dat doen:

Je zeilt er wel omheen, maar daarna zit je net zo lang te typen tot het binnen de regels past.

Anders heb je de kwaliteitsmedewerker, die zegt: ho, ho. (...)

Ik kan zorgen dat het aan de criteria voldoet. Negen van de tien keer kan ik het zo afgeven. Zo dat het er precies staat zoals de juristen het willen lezen.

Illustratief voor de spagaat waarin professionals soms verkeren bij het binnen de regels zien te persen wat ze eigenlijk al hebben besloten te zullen doen, is onderstaand gesprek tussen mij en enkele professionals. De eerste professional brengt het volgende probleem naar voren: *Een alleenstaande moeder met drie kinderen werkt voor haar geld. Ze zit op zo'n 1500 tot 1600 euro per maand. Ze vraagt of ze in aanmerking kan komen voor een bijdrage in de kosten voor het sporten van de kinderen. Wij hanteren 110% bijstandsnorm. Dan denk ik: dat vind ik nou jammer. We zijn te hard tegen moeders die zitten met het contributiegeld voor hun kinderen. Hun besteedbaar inkomen is laag. Vaak moeten ze ook gemeentebelasting ophoesten, wat een hele hoop geld is. Waternet moet opgehoest worden, waterschapsbelasting. Dan zitten ze zo rond de 700 euro, pak hem beet. Ze mogen het soms wel in gedeelten betalen. Ja, dan zit je dik boven die 110%. Je komt in de toetsing terecht. Het komt er niet doorheen. Ik zou het die mevrouw echt heel erg gunnen. Dat ook haar kinderen normaal kunnen sporten, zoals kinderen in de bijstand dat ook kunnen. Dat is toch apart he, maar dat is zo.*

57 2016-06

Een tweede professional zegt:

Het verschil is ook gekomen doordat de norm voor een alleenstaande ouder is verlaagd. Het was eerst 1200. Nu 928. Als je daar 110% van neemt. Ik denk dat de rekenregels heel verkeerd zijn. Ik denk dat er veel teveel mensen worden afgewezen, dat er gesteld wordt van ja, 110%. Maar ik zou geen 110% van die 928 euro nemen. Ik zou dan de 90% van 100 % nemen. Want dat is de alleenstaanden norm, dus die draagkrachtnorm, als je die goed toepast, dan wordt al een heleboel opgelost. Je moet soms creatief zijn.

Daarop zegt een derde professional:

Ja, daarom zeg ik: "waarom moeilijk doen als het makkelijk kan." Pak de gemiste huurtoeslag ... Je kunt bij een draagkrachtonderzoek ook opnemen: gemiste huurtoeslag. Want die mensen die net even iets meer inkomen hebben, die krijgen ook minder of geen huurtoeslag. En als je dan de gemiste huurtoeslag erbij optelt, dan zit je aan een lagere feitelijke draagkracht. Dan zou je wel naar die 110% kunnen toewerken.

Dan heb je er ook een berekening achter en is het niet alleen emotioneel gestoeld, maar ook juridisch.

De drie professionals vinden eigenlijk dat deze moeder een bijdrage in de kosten voor het sporten van de kinderen zou moeten krijgen. Ze kijken daarbij ook naar de kostenkant. Ook hier spelen weer persoonlijke ervaringen een rol:

Het is veel meer hoor. Mijn kinderen zitten op voetbal. Dan zit je al op contributie van 180 euro. Dan kleding via de club, een trainingspak, dan zit je al op 300 euro. En als je dan pech hebt en je schoenen gaan stuk tijdens het seizoen ...

Zij constateren alle drie dat de kosten voor sporten van drie kinderen voor deze moeder behoorlijk kunnen oplopen, maar ook dat ze voor iemand die 1500 tot 1600 euro in de maand verdient met al hun creatieve rekenmethodes geen oplossing kunnen vinden die een objectieve toets kan doorstaan.

Overigens wordt ook als er qua rekenmethodes wel oplossingen mogelijk zijn gediscussieerd over de rechtmatigheid van gekozen oplossingen.

We zien dat er best wel verschillend wordt gewerkt. Zo neemt iemand tandartskosten in behandeling en zegt: "nee, die worden niet vergoed als iemand geen tandartsverzekering heeft." De één zegt: "we nemen het in behandeling en we trekken er 150 euro vanaf. Dat had hij gekregen als hij wel een tandartsverzekering had gehad." De ander zegt: "nee, het staat duidelijk in de regels: ze moeten gewoon een tandartsverzekering hebben." Dus ook daar wordt anders mee omgegaan.

Kijk, iedereen moet een basisverzekering hebben plus aanvullend. Als tandartskosten hoger zijn, dan heeft hij dus recht op het meerdere. Maar als hij geen aanvullende verzekering heeft, dan mist hij alleen het stukje dat hij uit de aanvullende verzekering zou krijgen. Dus alleen dat stukje mist hij. Niet alles.

Maar daar gaan mensen dus verschillend mee om. Want dan spaar je verzekeringskosten uit, als jij geen aanvullende verzekering hebt. En soms, dat is wel een hele moeilijke, zijn mensen niet aanvullend verzekerd omdat ze eruit zijn gegooid door de zorgverzekeraar wegens wanbetaling.

Mensbeelden van professionals komen tot uiting in de strategieën die zij kiezen. Een professional met een communair mensbeeld, die ook normatieve opvattingen heeft over het gedrag van mensen, handelt daar ook naar:

Ik had vorige week donderdag een meisje van 21 die een uitkering kwam aanvragen. Ik vroeg: "waarom ga je niet naar school?" "Nou, ik vind school niet leuk." Ik heb zelf ook een dochter van 21. Ik zei: "vertel me, wat vind je niet leuk?" "Ja, ik vind school niet leuk." Ik zei weer: "maar wat vind je dan niet leuk?" "Ja, alles." Ik zei: "maar nou heb je me nog steeds niks verteld. Je kan zeggen dat je de leraren niet leuk vindt, of de school niet leuk vindt waar je op hebt gezeten." Het kind zegt: "ik hoef die uitkering niet." Maar ik zei: "daarover gaat het toch niet? Je kan zeggen: ik wil een thuisstudie doen. Je kan zeggen: ik vind een grote klas niet leuk." "Ja, alles, de school en alles vind ik niet leuk." Ik zeg: "nou, dan ga ik je aanmelden bij de Tominggroep, dan kan je daar morgen aan de slag." Ze belt me later terug: "ik heb een baan. Ik hoef die uitkering niet".⁵⁸

Er zijn ook strategieën waar een meer romantisch mensbeeld in tot uitdrukking komt. Professionals proberen actief te zoeken naar de ontwikkelingskansen van mensen. In de zogenaamde 'trendrede' van 2018 wordt dit actief zoeken naar mogelijkheden van mensen als trend gesignaleerd: *"Mensen die moeite hebben hun leven waardevol op te bouwen en die nu nog door het systeem heen vallen, krijgen hulp om hun individuele veerkracht te vergroten. Die veerkracht is essentieel om vooruit te komen in een samenleving die alleen maar complexer wordt".⁵⁹*

Maar deze professionals zien ook wat voor mensen qua ontwikkeling nog maximaal haalbaar is. *Nou, ik denk dat sommige mensen niet meer in een hokje zijn te plaatsen. Ze kunnen niet meer en daarom willen ze ook niet. Als ze al zo lang ... ik denk dat je dan hun hele leven gaat verstoren. Ik denk niet dat je het voor een gezin dan beter maakt als ze zo nodig moeten werken. Je weet niet wat je dan ook weer kapot maakt.⁶⁰*

Afhankelijk van de ruimte die professionals krijgen van de organisatie waarin zij werkzaam zijn hanteren zij het nodige sluiwerk. Het lijkt er echter ook op dat die strategie samenhangt met aannames en overtuigingen, met het eigen mensbeeld van professionals. En daarmee zijn de thema's die ik in mijn raamwerk voor het duiden van responsiviteit heb gevonden herkenbaar, maar lopen ze veel vloeiender in elkaar over dan ik aanvankelijk dacht en ze zijn ook van invloed op elkaar.

2.5. Controle en verantwoording

Tijdens een gesprek vroeg ik aan een professional wanneer zij vond dat ze goed werk had geleverd. Haar antwoord was: *"Ik vind het belangrijk dat mensen weer hoop hebben. Dat ze weer verder kunnen."*

Ik vroeg toen aan de groep: *"stel dat dit voldoende motivering zou zijn voor de verantwoording. Dat jullie gewoon zouden kunnen rapporteren dat je iemand weer hoop hebt gegeven en dat die persoon weer verder kan. Je geeft aan wat dit gekost heeft en klaar."* Daar werd lacherig op gereageerd. Maar de professional die dit naar voren bracht antwoordde: *"Als dat eens zou kunnen!"*

⁵⁸ 2016-07

⁵⁹ trendrede.nl/wp-content/uploads/2016/01/def.-Trendrede-2018-lowres.pdf

⁶⁰ 2016-07



Waarom zou dat eigenlijk niet kunnen, vroeg ik mij af. Het zou een enorme hoeveelheid administratief werk kunnen besparen. En de aanvullende administratieve verantwoording zou er door deze professional immers gewoon bij verzonnen worden, om aan de verantwoordingsvereisten te voldoen, terwijl de betekenis van haar handelen voor de betreffende inwoner er niet anders door zou zijn.

Ik stelde die vraag ook aan de beleidsambtenaren die de kwaliteitscontrole doen. Zij keken me wat meewarig aan. Het zou volgens hen ondoenlijk zijn om normatieve overwegingen als “ik heb iemand hoop gegeven” objectief en controleerbaar te maken.

Onze tijd kent een enorme behoefte aan verantwoording. Het liefst in cijfers. In de afgelopen drie jaar hebben we in onze organisatie een uitgebreid systeem van interne verantwoording ontwikkeld, op basis van wettelijke vereisten, wensen vanuit de gemeenteraad, opvattingen van de accountant en van de (juridische) kwaliteitsafdeling en wensen vanuit het Rijk.

Maar de cijfers zeggen mij niet zoveel als het antwoord van de professional die zegt dat zij iemand hoop gaf en iemand in staat stelde om weer verder te gaan. Cijfers stillen ogenschijnlijk de honger naar verantwoording over geleverde prestaties. Maar cijfers zorgen ook voor schijninzicht en voor een cultuur van afrekenen. Het driegesprek over de mogelijke financiële bijdrage voor het sporten van de kinderen geeft al aan hoe ingewikkeld we het allemaal hebben gemaakt. Tegelijkertijd leert het ons ook, dat professionals die het deze mevrouw ‘gunnen’ net zo lang zullen zoeken, tot de motivatie om dit wel te doen binnen de regels te verantwoorden is. Het is aan de andere kant ook niet zo dat we bij de overheid de cijfermatige verantwoording volledig kunnen vervangen door het goede gesprek.

Als bestuurder was ik vooral in twee vragen geïnteresseerd. Doen we dingen die echt voor onze inwoners van betekenis zijn? En kom ik aan het eind van het jaar onder aan de streep financieel goed uit? Voor dat laatste is natuurlijk ook cijfermatige informatie nodig. Een goede boek-

houding met een jaarlijks goedgekeurde accountantscontrole biedt mij inzicht of we financieel uitkomen. Dat is dus ook nodig. Maar dit zegt nog niets of onze inwoners met al dat uitgegeven geld daadwerkelijk geholpen zijn.

Uit mijn in de praktijk opgedane kennis van de strategieën van onze professionals ben ik hoe langer hoe meer tot de conclusie gekomen dat we een verantwoordingssysteem hebben gecreëerd dat veel tijd en geld kost, maar weinig zichtbaar maakt van wat er werkelijk in de relatie tussen professionals en inwoners gebeurt. Het is mijn stellige overtuiging dat we naar een ander verantwoordingsmechanisme moeten, dat meer recht doet aan de complexiteit van zaken die zich binnen het sociaal domein aan ons opdringen. Onderstaand citaat van een gesprek met een professional geeft aan hoe het in ieder geval niet moet:

Dat zijn nou dingen waar ik helemaal gek van wordt. Jeugd. Vader, moeder, kindje van vijf jaar. Hebben een indicatie en willen een uitbreiding van de indicatie. Ze komen bij mij. Het is een heronderzoek, dus ik heb alles nog niet compleet. Dan zeg ik: zet vast op het contactformulier je handtekening, van vader en moeder dus, dat jullie akkoord gaan met de aanvraag. Kopieën van legitimatiebewijs erbij. Dan heb ik het aanvraagformulier en dan zet ik daaronder: zie handtekeningen op het contactformulier op die datum. Dan krijg ik het terug, want de aanvraag is niet ondertekend. Nou, dan plof ik. Dan komt de stoom uit mijn oren. Je kan het toch zien dat die mensen getekend hebben! Maar het komt er niet door. De handtekeningen moeten gezet. Dan denk ik, wat een ambtenarij. Rot op zeg. Dan krijg ik haast de neiging om zelf m'n handtekening te zetten, maar dat mag niet. Gelukkig was de vader een collega van ons. Dus ik loop naar boven en ik zeg: Luister. Gezeur. Wil jij hier nu je handtekening zetten? Neem het tussen de middag even mee naar huis, laat je vrouw tekenen, dan ben ik ermee klaar. Maar is het nou geen collega, dan moet ik het opsturen. Voordat je het terug hebt met de post, dan ook nog hopen dat het niet kwijt raakt. Het kind krijgt twee weken geen hulp. Wat is nou belangrijk? Ik heb toch handtekeningen laten zetten? Ik vind het al heel wat dat ik eraan gedacht heb. Weet je wel? Zo. Dan denk ik: rot op met je regels.

Een andere professional heeft een pragmatische oplossing voor de financiële verantwoording, die eigenlijk ook al weergeeft dat we anders moeten leren denken over ons systeem van interne verantwoording:

Nou, ja. We hebben een controletolerantie van een bepaald percentage. Je mag op het participatiebudget bijvoorbeeld tot 6 ton binnen de foutmarge blijven van de accountant. Nou, voordat je zoveel fouten gemaakt hebt. De accountant gaat hiermee akkoord. Je moet natuurlijk niet al te grote fouten maken, maar ja, dan zal je eens iets fout gedaan hebben. Dan zegt de accountant: ja, dat is een fout.

Belangrijker dan cijfers vind ik professionals die de ruimte durven nemen om zo nodig onorthodoxe keuzes te maken. Er is vertrouwen in onze professionals nodig, waardoor zij durven te vertellen wat zij werkelijk doen en daarbij past geen cultuur van afrekenen. Door het vertrouwen dat professionals mochten hebben in de bestuurlijke rugdekking die zij zouden krijgen als zij kunnen uitleggen dat zij doen wat in specifieke situaties voor mensen van betekenis is, lieten zij zich niet hinderen door de schotten in de budgetten die er nog steeds zijn binnen het sociale domein. Zo hebben professionals bijvoorbeeld na overleg met mij mensen die formeel onder het regime van de Wet langdurige zorg (Wlz) vallen toch extra begeleiding of huishoudelijke hulp verstrekt om een opname in een verpleeghuis te voorkomen. Zo werd een statushouder, van wie vrouw en kinderen bij hem wonen die nog geen status hebben, toch een extra (gezins)uitkering

toegekend om schulden te voorkomen. Dit soort beslissingen zien we nooit terug in cijfermatige verantwoording. Daarvoor zijn de verhalen van professionals nodig en professionals vertellen dat alleen als er sprake is van vertrouwen. Als dat vertrouwen er niet is, dan wordt dit via sluiwerk opgelost en blijven dit soort dilemma's onbesproken.

Professionele normen kunnen een beperking voor responsiviteit opleveren, als de professional niet bereid is tot perspectiefwisseling. Het is daarom belangrijk dat professionals hun eigen professionele normen spiegelen aan die van hun collega's. In het teamoverleg, de casusbesprekingen en de onderlinge intervisie wordt dan ook voortdurend de vraag gesteld: "Kan je er ook anders naar kijken?".

Dit betekent dat we bij de introductie van responsiviteit ook fundamenteel anders zijn gaan kijken naar evaluatie en reflectie van professionals op de eigen afwegingen. In het dienstverleningsconcept beschreven we dat als volgt:



Om een integrale aanpak te borgen werken we volgens het vierogen principe. Ieder Plan van Aanpak wordt integraal besproken met een collega vanuit een andere discipline. Als er sprake is van een gezin met kinderen, dan kijkt een jeugdconsulent standaard mee. Dit wordt standaard aan de inwoner verteld en als het voor de privacywetgeving nodig is, dan laten we de inwoner hiervoor een verklaring tekenen.

Van een collega met een andere discipline wordt een actieve inbreng verwacht. Hij of zij moet instemmen met het plan, de gestelde doelen en de voorgenomen maatregelen. Als ondersteuning vanuit een andere discipline nodig is, dan worden over de afhandeling onderling afspraken gemaakt. Hierover wordt in het Plan van Aanpak aan de inwoner teruggekoppeld.

Het vraagt om goede begeleiding en ondersteuning van leidinggevendenden die evaluatie en reflectie moeten faciliteren en die voor professionals mogelijkheden moeten kunnen bieden om daarvoor tijd en ruimte vrij te maken. Zo kunnen diepgaande gesprekken ontstaan over de rauwe, complexe werkelijkheid, de moeilijke afwegingen die professionals dagelijks maken en de wijze waarop bestuurders en leidinggevendenden hen daarbij kunnen helpen.

Ook raadsleden krijgen pas een eerlijk beeld vanuit de praktijk. Sinds kort doen professionals én ervaringsdeskundigen daarom hun verhaal in de raadscommissies. Daarmee krijgen raadsleden veel meer informatie dan de grote hoeveelheid, vaak nietszeggende, cijfermatige informatie die zij voorheen vaak ook slechts ter kennisgeving tot zich namen.

Mijn definitie van responsiviteit aan het begin van mijn onderzoek was: Het vermogen van professionals om te kunnen inschatten wat werkelijk voor de ander van betekenis is'. In mijn eigen organisatie heb ik gezien dat het vermogen om dat in te schatten bij verreweg de meeste professionals wel aanwezig is. Maar om ook daadwerkelijk te kunnen doen wat van betekenis is, pasten zij zich met grote hoeveelheden 'sluiwerk' aan de situatie aan en wisten zij hun

afwegingen in individuele situaties zo te presenteren, dat die alsnog binnen de regels konden worden ingepast.

2.6. Samenwerking met instituties

Wat mij is opgevallen, is dat professionals in de diverse instituties in het sociaal domein verwachtingen hebben van professionals die werkzaam zijn voor de overheid en dat die verwachtingen van invloed zijn op hun responsiviteit. Uit tal van verhalen blijkt, dat het onze professionals niet lukt om van betekenis te zijn voor anderen als zij daarin niet de verbinding kunnen leggen met de instituties die onderdeel moeten zijn van de oplossing.

Ik ben in contact gekomen met een jongen van 23 jaar. Slaande ruzie thuis. Die jongen heeft zoveel geblowd. LSD, 9 soorten gebruikt, zijn hoofd is kapot, 23 jaar! Nu heeft hij daardoor epileptische aanvallen. Als het epilepsie is. Nu heb ik hem zover, dat hij naar het epileptisch centrum gaat. Daar moet hij 2 weken opgenomen, worden en dan gaan ze bekijken of hij echt epilepsie heeft. Hij is loodgieter, maar ik ga hem niet het dak op sturen. Die verantwoordelijkheid kunnen we niet nemen. Ik heb met hem op 5 juli een gesprek gehad bij het epilepsie centrum. Het is nu oktober en hij staat nog steeds op de wachtlijst. En ik kom er niet doorheen. Ik heb gebeld. En dan werden ze nog pissig op mij ook. Zo van waar bemoeit u zich mee. Hij staat op een wachtlijst. Nou hebben we alles ingeregeld. Schulden zijn ingeregeld. En ik zit nu al drie maanden te wachten. Ik kan niet verder. Hij zou gegijzeld worden. Ik heb overleg gehad met de wijkagent. Want als hij opgenomen wordt op woensdag en donderdag wordt hij gegijzeld, dan kan ik opnieuw beginnen. Ik heb uitgelegd: dit is het geval. Dus je moet hem even niet gijzelen. Als hij gegijzeld wordt, dan ben ik mijn hele traject kwijt. Daar staan ze wel voor open bij de politie hè? Dat is prima.⁶¹

De WRR schreef in een rapport over maatschappelijke dienstverlening dat er toenemende spanning aan het ontstaan is tussen het institutionele regime waarbinnen de verschillende sectoren functioneren, de oriëntatie waarmee de dienstverlenende instellingen en de daar werkzame professionals opereren en de vraag die mensen ten aanzien van die instellingen articuleren. Daardoor sluiten de verschillende belangen, taken, eisen en behoeften onvoldoende op elkaar aan of werken zij elkaar tegen, waardoor de feitelijke dienstverlening(en de dienstverlener) in de knel komt.⁶²

De gemeentelijke professionals liepen dagelijks tegen soortgelijke problematiek aan in de verslavingszorg, bij woningcorporaties en in de veiligheidsketen. Erik Gerritsen⁶³ pleit in zijn proefschrift onder meer voor casusgericht werken en voor de inzet van een 'ketenregisseur'. Dit bleken in mijn eigen praktijk ook elementen te zijn die voorwaardelijk zijn voor responsief gedrag door professionals, met dien verstande, dat de inzet van een ketenregisseur in onze organisatie geen aparte persoon was, maar een rol (ketenregie) die door alle professionals in de uitvoering werd uitgeoefend. Dat werd soms problematisch, als in andere instituties ook professionals waren die meenden de rol van 'ketenregisseur' te moeten vervullen. Soms waren er dan wel oplossingen denkbaar, maar dan moesten al die instanties met hun eigen 'regisseurs' daarin willen meebewegen. Verschillende institutionele belangen vertraagden dan oplossingen voor de

61 2016-08

62 WRR, Bewijzen van goede dienstverlening, rapport nr. 70, Amsterdam 2004, pp. 9-10.

63 Gerritsen, E. (2011), p. 19.

betrokkene, of stonden die oplossingen zelfs in de weg. Een gemeentelijke professional vertelde mij dat hij vaak 20% van zijn tijd bezig is met de situatie van de betreffende inwoner en 80% met het overleg dat daarvoor nodig is met al die betrokken instanties. Ik werd regelmatig geconfronteerd met situaties waarvoor ik ook niet altijd een oplossing kon vinden, anders dan hoger in de hiërarchie aan de bel te trekken als mij dat werd gevraagd. In het belang van een oplossing in een concrete casus, waarbij het maar niet wilde lukken om er gezamenlijk uit te komen, was dat een laatste redmiddel, maar dat frustreerde de betrokken professionals enorm. Wat mij dit heeft geleerd is dat het niet zozeer van belang is wie uiteindelijk de titel 'regisseur' heeft, maar dat het van groot belang is dat er iemand is die doorzettingsmacht heeft. Het zou niet nodig moeten zijn dat het tot op het niveau van bestuurders moet worden getild om uiteindelijk voor mensen iets voor elkaar te krijgen. Maar ik kon daarvoor zelf geen andere oplossing vinden.

2.7. Maatwerk kost tijd

De toegenomen complexiteit binnen het sociaal domein maakt dat in individuele situaties veel vaker maatwerk nodig is. Een professional vertelde mij:

Ik ben wel 1½ uur of 2 uur met een eerste gesprek bezig. Laatst had ik een gesprek van meer dan 3 uur. Het was een en al -nou ja, grof gezegd- één bak ellende. Dikke schulden, bijna huisuitzetting, deurwaarders. Die man heeft longkanker en zou in december overleden moeten zijn, maar gelukkig voor hem is hij er nog. Er moest intensieve begeleiding opgezet worden die hem bij de administratie ondersteunt enzovoort. Nou, ik ben daar meer dan 3 uur mee bezig geweest. Begeleiding, contacten met woningbouw, dat heb ik ook besproken met de andere wethouder. Een huurverlaging, want hij had een veel te hoge huur, die mensen moesten verhuizen ...

Voordat je er hulpverleners opzet, moet je dat doen. Vanuit de kant van de mensen zelf, die hebben het ook geprobeerd, maar ze komen niet verder. Wij hebben toch meer invloed op bepaalde instanties en we weten de weg ook. En nu gaat het goed. Alleen ja, dan ben je toch 3 maanden verder voordat alles loopt en je het een beetje kan loslaten.

Het hebben van voldoende tijd voor gesprekken met inwoners bleek uit de verhalen van professionals bijna altijd een voorwaarde voor responsiviteit. Iedere professional in onze organisatie begreep dat het nodig is om efficiënt met de beperkt beschikbare tijd om te gaan. Maar de te grote werkdruk waar zij kort na de decentralisaties in 2015 mee te maken kregen maakte ook zichtbaar dat er een grens is aan wat nog aanvaardbaar is om te kunnen blijven doen wat werkelijk van betekenis voor mensen is. Als er te weinig tijd is, dan worden vaak oplossingen gezocht in een administratieve afdoening van vragen. Vaak bleek dan later dat die oplossingen niet passend waren voor de situatie van de mensen die het betrof. Soms lieten die mensen niets meer van zich horen. Maar vaak kwamen ze later terug en was het probleem vele malen complexer geworden, waardoor ook weer veel extra tijd nodig was om het op te lossen.

In onze organisatie hadden we de behoefte om ongeveer in beeld te krijgen hoeveel tijd gemiddeld genomen beschikbaar moet zijn voor onze professionals om hun werk zodanig te kunnen doen, dat zij daadwerkelijk van betekenis konden zijn voor mensen. In managementjargon werd dat 'caseload' genoemd. Het management had die informatie nodig, om te bepalen aan hoeveel professionals een vast contract zou kunnen worden aangeboden. Hoewel diverse (kennis)instituten in het sociaal domein daarvoor werden benaderd, bleek die informatie niet beschikbaar te zijn. Veel gemeenten pionieren hier nog in.

Het werken in multidisciplinaire teams (door onze professionals zelf Spiegelteams genoemd), waarbinnen alle beschikbare informatie voor een integrale dienstverlening aan inwoners beschikbaar zou moeten zijn, werd zo ingericht, dat de professional die de meeste kennis van zaken had m.b.t. het primaire probleem van de inwoner, vaste contactpersoon voor die inwoner zou wor-

den. Op basis van een eigen inschatting door professionals werd besloten om vooralsnog uit te gaan van een caseload van 75 tot 80 mensen voor professionals die zich voornamelijk bezig hielden met vraagstukken rond werk en inkomen en re-integratie op de arbeidsmarkt (de Participatiewet). Een verdeling van dossiers van mensen met een of meerdere Wmo-voorzieningen bracht de caseload per professional met Wmo als specialisme op 230 mensen. In de jeugdzorg werd, met hulp vanuit het NJi⁶⁴ uitgegaan van 40 gezinnen per jeugdconsulent, naast de professionals die meer gespecialiseerde taken moesten uitvoeren. De professionals met een specialisatie in het leerlingenvervoer kregen een caseload van circa 150 kinderen per professional. Voor schuldhulpverlening werd vooralsnog uitgegaan van een caseload van 115 huishoudens per professional. Voor het interventieteam werd de caseload vastgesteld op 25 tot 30 mensen per professional. De tijd zal moeten leren in hoeverre deze aantallen reëel zijn en of het voor de betreffende professionals haalbaar blijft om onder deze omstandigheden voor mensen te kunnen doen wat werkelijk van betekenis is.

Bij de introductie van het concept responsiviteit in mijn eigen uitvoeringspraktijk heb ik het conceptueel raamwerk voor het duiden van responsiviteit, zoals ik dat werkende weg in de voorgaande hoofdstukken zelf had geconstrueerd, ook weer verder uitgebreid (zie p. 25). Dat gaat natuurlijk ook gewoon door, ook als responsief werken in andere gemeenten wordt geïntroduceerd. Het raamwerk is nooit 'af'.

3. Hoe nu verder?

Responsiviteit gaat om het vermogen van professionals om in te schatten wat voor de ander werkelijk van betekenis is. De vraag naar wat voor een ander van betekenis is laat zich niet gemakkelijk in beleid vastleggen. Yanow⁶⁵ concludeerde in haar onderzoek dat een goede match tussen beleid en uitvoering eerder uitzondering is dan regel.

Ik pleit niet voor afschaffen van beleid. Maar wel voor beleid dat professionals in staat stelt om responsief te zijn. Beleid moet daarvoor helpend zijn en niet een volgende barrière die moet worden overwonnen.

Tenslotte kom ik tot enkele aanbevelingen voor beleidsmakers, bestuurders en managers.

3.1. Dienende beleidsmakers

Bij de introductie van het concept van responsiviteit heb ik gezien dat we niet primair bezig moeten zijn met het aanpassen van de systemen of de regels, maar dat we het lef moeten hebben om die systemen even opzij te zetten en eerst te kijken naar wat op het individuele niveau werkelijk nodig is. Dat begint al door weg te blijven uit de systeemtaal. Het gaat bij responsiviteit niet om inkoopmodellen, compensatieverplichting of rechtmatigheidsbeoordeling. De dagelijkse werkelijkheid van mensen is namelijk veel ingewikkelder en chaotischer dan de werkelijkheid die we met onze systeemtaal proberen te vangen. In de praktijk is het feitelijk altijd anders dan wat vanuit het beleid is bedacht. De essentie van beleid dat aansluit op een responsieve praktijk is dat het professionals in staat stelt om gewoon te mogen doen wat voor mensen werkelijk van betekenis is.

Mensen die zorg of ondersteuning nodig hebben, hebben baat bij beleidsmakers die de vraagstukken waarmee zij worstelen voorop stellen en daar, in nauwe samenspraak met professionals uit de uitvoering, oplossingen voor aandragen en zich niet verschuilen achter bestaand beleid of procedures. Een beleidsmedewerker zei hierover in een interview: *“als het niet werkt, dan kan je beter de procedures aanpassen. Dan moeten we achteraf maar zien hoe we dat inpassen in het beleid. En als het dan een keer fout gaat, dan moet dat maar. De gemeente heeft baat bij mensen die het eens anders durven proberen. Mensen die vroeger als vrijbuiters werden gezien, de dwarsdenkers, dat zijn nu degenen die de verandering aanzwengelen. Degenen die risico nemen, dat zijn de vernieuwers. Dat mag dus! Dat kan dus! (...) Als beleidsmedewerker probeer ik nu niet meer zelf te bedenken hoe ik vind dat het zou moeten gaan. De consultants weten dat namelijk zelf heel goed.”*⁶⁶

Kenmerkend vind ik in dit verband de opmerking van zo’n consultant: *“Wat nu beleid is, deed ik vroeger eigenlijk al uit mezelf. Je kijkt wat nodig is en zet dat in. Het is maatwerk. Als je het goed kunt motiveren, dan is er heel veel mogelijk. Zolang je maar werkt in het belang van de inwoner.”*⁶⁷

Ik heb vastgesteld dat responsiviteit vraagt om ontschot budgetten, waardoor professionals ruimte krijgen om te doen wat voor mensen van betekenis is. In veel gemeenten probeert men dit te regelen, door een deel van het budget vrij besteedbaar te maken. Over dat deel van het

65 Yanow, D. (1996), p. 234.

66 Hakkenberg, G. e.a. (2018), p. 84.

67 Hakkenberg, G. e.a. (2018), p. 96.

budget hoeven professionals dan geen ingewikkelde administratie bij te houden. In mijn eigen praktijk wilde ik dat professionals het totale budget voor sociaal domein ontschot zouden kunnen inzetten. Toch lukte het niet om ook de hele financiële administratie te ontschotten, door de nog steeds bestaande interne en externe verantwoordingssystematiek.

Mijn onderzoek heeft opgeleverd dat kennis van het sociaal domein vraagt om een meer reflectieve benadering van de dagelijkse werkelijkheid en om verder te gaan dan de traditionele beleidsnota's. Door goed te luisteren naar professionals in de uitvoering en zich te verdiepen in (complexe) casuïstiek kunnen zij door het systeem heen leren. Waar dat lukt, worden problemen verhelderd die mensen zelf ook als probleem ervaren, worden de juiste prioriteiten gesteld en worden oplossingen gevonden die voor mensen van betekenis zijn. De responsieve praktijk blinkt daarmee feitelijk uit in eenvoud. Een professional oriënteert zich in de relatie met de ander op de vraag wat werkelijk voor die ander van betekenis is, pakt problemen van mensen aan en laat de persoon in kwestie niet los, tot het probleem is opgelost.

Natuurlijk is daar veel tegenin te brengen. Vaak heb ik gehoord dat deze aanpak alleen in kleine gemeenten zou kunnen, maar dat dit niet lukt als het aantal mensen dat een beroep doet op ondersteuning vele malen groter is. Ik zie echter ook in grotere gemeenten successen, als het probleem zo klein gemaakt wordt dat het weer om individuen gaat. Als in een middelgrote gemeente via een responsieve benadering van mensen een oplossing kan worden gevonden voor de situatie van tien daklozen, dan kan dat ook in een grote stad met 3000 daklozen op straat. Het vergt alleen een andere manier van kijken naar mensen om bij dakloze nummer 1 te beginnen en bij dakloze nummer 3000 te eindigen. Iedere individuele situatie is anders. En collectieve arrangementen leiden in situaties van individuele mensen meestal niet tot optimale en duurzame oplossingen.

Beleidmakers bij gemeenten hebben ook te maken met beleidmakers bij het rijk. In die relatie is nog een lange weg te gaan. De achtergronden van de wetten in het sociaal domein zijn totaal verschillend, alsof het per wet over een ander soort mensen gaat. In de dagelijkse praktijk gaat het om dezelfde mensen, die soms met meerdere problemen (en dus ook wetten) tegelijkertijd te maken hebben. Responsiviteit verhoudt zich slecht tot de op wantrouwen gebaseerde wetten en systemen bij de overheid. Vanuit het cynische neutrale mensbeeld dat door veel politici en media wordt aangehangen en dat ook verbonden is aan deze wetten en systemen gaat men er in het algemeen vanuit dat mensen de waarheid niet spreken, of dat zij alleen maar uit zijn op maximalisering van hun eigen (financiële of economische) voordeel. Andersom leidt dit ook weer tot wantrouwen bij mensen ten aanzien van professionals bij de gemeentelijke overheid, die beslissingen kunnen nemen die vergaande negatieve gevolgen voor hen kunnen hebben. Daardoor gaan mensen soms manipulatief gedrag vertonen, om uiteindelijk toch zoveel mogelijk te krijgen wat zij willen. Mijn onderzoek heeft mij het inzicht opgeleverd dat professionals die erin slagen om tot een echt gesprek met mensen te komen, vanuit wederzijds vertrouwen en respect, ook samen met deze mensen de beste oplossingen vinden, die werkelijk voor hen van betekenis zijn. Die gesprekken leiden niet tot claimgedrag en (macro gezien) al helemaal niet tot hogere kosten. Mijn onderzoek heeft opgeleverd dat als we écht gaan doen wat voor mensen van betekenis is, we niet langer doen wat niet door hen van betekenis wordt gevonden. En dat laatste scheelt veel geld.

3.2. Moedige bestuurders

Het sociaal domein is vanuit een bestuurlijk perspectief een ingewikkeld domein, omdat het om relaties tussen mensen gaat. Ieder mens heeft eigen voorkeuren, problemen en belangen. Die veelvormigheid treffen we niet alleen aan bij mensen die zorg of ondersteuning nodig hebben, we zien het ook bij de professionals die op verschillende niveaus en binnen verschillende waardenferen in organisaties in het sociaal domein werkzaam zijn. Omdat het verschil maakt vanuit welke logica zij opereren is het van belang dat bestuurders zich daarvan bewust zijn. In het sociaal domein volstaan we niet met de neiging die we vanuit een bestuurlijke logica hebben om die veelvormigheid te lijf te gaan door een steeds verdere verfijning van regels. Hirsch Ballin⁶⁸ verwoordde dat treffend: *Juist in de ruimte van wat we niet in regels kunnen omschrijven gebeurt iets betekenisvol: een moment van aandacht voor het bijzondere van iemands leefsituatie, een moment wellicht van bestuurlijke en juridische creativiteit.*

Dat de wetgeving in het sociaal domein nog steeds verkokerd is en ook uitgaat van verschillende mensbeelden helpt daar niet bij, maar op zichzelf biedt deze wetgeving wel voldoende ruimte voor bestuurlijke en juridische creativiteit. Het is dan ook niet zozeer de wetgeving, maar veel meer ons hele systeem van regels, bureaucratische werkprocessen en schotten in de financiering dat maakt dat het voor professionals zo lastig is om responsief te zijn. Als we de vraag naar wat voor mensen werkelijk van betekenis is centraal willen stellen, dan zullen we onze hele manier van organiseren daarop moeten aanpassen.

Bij de introductie van het begrip responsiviteit in mijn eigen praktijk heb ik gezien dat het een duidelijke bestuurlijke visie vergt om professionals in staat te stellen om responsief te zijn.

Ik heb ook geleerd dat voor de introductie van responsiviteit in de praktijk een lange adem nodig is en een besef dat het tijd kost en dat het met vallen en opstaan gaat. Het is een weg die in iedere maatschappelijke organisatie en in iedere gemeente in een eigen tempo zal moeten worden doorlopen, rekening houdend met de specifieke context van de betreffende organisatie. Als bestuurder heb ik geleerd dat het nodig is om dicht bij individuele casuïstiek van inwoners betrokken te blijven, om te begrijpen waar de knoppen zitten om aan te draaien om de systeemwereld weer dienstbaar te laten zijn aan de mensen voor wie de systemen ooit zijn bedacht.

Ik heb geconcludeerd dat 'domeindiscussies' (wie gaat waarover) nooit in het belang van de betrokkenen wordt beslecht. Het is voor responsiviteit in het sociaal domein essentieel dat de verantwoordelijke bestuurder zich verbindt met de mensen waar het om gaat. Op het lokale niveau zijn dat in de eerste plaats de inwoners die zorg of ondersteuning van de gemeente nodig hebben, ongeacht hun woonsituatie, de wet die op hen van toepassing is, de partij die voor financiering van de zorg of ondersteuning verantwoordelijk is en welke andere domeindiscussie dan ook. Het vergt visie, moed en vasthoudendheid om bij ieder vraagstuk dat zich in het sociaal domein aan bestuurders opdringt bewust en openlijk te kiezen voor wat voor de betrokken inwoners op het individuele niveau van betekenis is. Als vanuit die centrale notie oplossingen worden gevonden, dan kunnen alle professionals die daarbij betrokken zijn zelf ook hun verantwoordelijkheid nemen en dan hoeft een domeindiscussie helemaal niet meer aan de orde te komen. Uitsluitend door dit heel consequent te doen en door gedrag van professionals te waarderen die dat óók doen, komt responsiviteit tot stand.

Het gesprek van bestuurders onderling zou daar ook vaker over moeten gaan als we in het sociaal domein van betekenis willen zijn voor mensen. Op dit moment ligt de focus in alle bestuurlijke overleggen, zowel landelijk als regionaal, nog te vaak op domeindiscussies en op de financiële aspecten daarvan. Of we nu bestuurders van gemeenten zijn, of bestuurders van zorg-

68 Hirsch Ballin, E.M.H. (2018).

en welzijnsinstellingen, van zorgverzekeraars of woningbouwcorporaties, gezamenlijk ligt er een verantwoordelijkheid om vanuit het perspectief van de mensen waarvoor we het uiteindelijk toch allemaal doen belemmeringen weg te nemen die responsief gedrag van onze eigen professionals in de weg staan.

De vraag die dit misschien bij veel bestuurders zal oproepen is of bestuurders zich eigenlijk wel op dit niveau met individuele casuïstiek bezig moeten houden. Een bestuurder is immers geen manager en moet al helemaal niet op de stoel van de leidinggevenden willen zitten, die verantwoordelijk zijn voor de aansturing van de ambtelijke organisatie. Als bestuurder is dit ongeveer de eerste les die je krijgt als je een ambtelijke organisatie binnenkomt. Toch wordt daardoor mijns inziens ook te gemakkelijk tegen wethouders gezegd: “daar ga je niet over”. Terugziend op mijn eigen rol als bestuurder vermoed ik dat een succesvolle introductie van het concept van responsiviteit niet alleen aan politiek-bestuurlijk leiderschap te danken is geweest. Mijn rol was vooral ook om voor de betrokken professionals (waaronder óók de leidinggevenden!) een omgeving te creëren, waarin ik de bestuurlijke logica en het daarbij behorende systeemdenken voor hen op gepaste afstand kon houden. Professionals in de uitvoering moeten geen hinder ondervinden van politiek-bestuurlijk gedoe. Het was mijn taak om het college en de gemeenteraad mee te nemen in de principiële keuze voor een responsieve praktijk, ook als dat moeilijk was.

3.3. Doortastende managers

Betrokkenheid van het topmanagement werd door o.a. Gerritsen⁶⁹ als één van de succesfactoren benoemd in de aanpak van complexe vraagstukken, samen met het gevoel van urgentie, een richtinggevende visie, verbinding met de wereld van de werkvloer, focussen op positieve energie in de organisatie, constructief omgaan met weerstand tegen veranderingen, vieren van successen en werken vanuit casuïstiek. De keuze voor de inrichting van onze organisatie is gestart vanuit een duidelijke politiek-bestuurlijke visie op wat er zou moeten veranderen in de manier waarop wij in het sociaal domein met mensen omgaan. Eigen regie bij inwoners was het uitgangspunt en het gemeentelijk handelen zou van daaruit gericht moeten zijn op wat voor iedere inwoner, vanuit zijn of haar unieke situatie, daadwerkelijk van betekenis zou zijn. Deze visie werd na intensief overleg met het management ook intrinsiek gedragen door het management.

Het was de verantwoordelijkheid en de competentie van het management om de organisatie zo te laten functioneren, dat de politiek-bestuurlijke visie ook daadwerkelijk in de relatie tussen professionals en inwoners betekenis zou krijgen. Omdat de politiek-bestuurlijke visie leidde tot veel individueel maatwerk, was het niet eenvoudig om daar de gemeentelijke dienstverlening op aan te passen. Daarop doordenkend betekende dat niet alleen dat het probleem van inwoners ‘integraal’ moest worden gezien, maar dat er dan bij voorkeur ook direct oplossingen voor de diverse, vaak onderling samenhangende problemen van inwoners mogelijk gemaakt zouden moeten worden. Om die reden werd ervoor gekozen om de ‘wijkteams’ niet buiten de gemeentelijke organisatie in te richten, zoals in veel andere gemeenten is gedaan, maar om alle dienstverlening aan inwoners op basis van een persoonlijk plan per inwoner, via één vaste consulent per inwoner te beleggen bij een gemeentelijk team van professionals, dat de ruimte kreeg om te durven doen wat nodig is.

⁶⁹ Gerritsen, E. (2011), p. 19.



De gekozen aanpak leverde een uitvoeringspraktijk op, waarbinnen professionals responsief konden en mochten zijn. Dat was voor het management niet eenvoudig, want er moesten veel obstakels binnen de ambtelijke organisatie worden overwonnen waar ik als bestuurder van tevoren geen idee van had. Het hele implementatieproces ging dan ook met vallen en opstaan. Maar uiteindelijk bleek de gekozen werkwijze en de zelf te ontwikkelen ICT-ondersteuning die moest aansluiten bij de nieuwe werkwijze, goed te werken.

Kijkend naar de rol van het management in mijn eigen organisatie, kom ik tot de conclusie dat leidinggevend een sleutelrol hebben vervuld bij de totstandkoming van een responsieve uitvoeringsorganisatie. Dat gebeurde doordat zij zelf ook de intrinsieke motivatie hadden om de organisatie zo in te richten, dat professionals konden doen wat werkelijk voor mensen van betekenis zou zijn. Het blijkt van groot belang te zijn dat leidinggevend vanuit moreel leiderschap daarin het voortouw durven nemen. Juist ook leidinggevend moeten daarvoor begrijpen wat er in de gewone leefwereld van mensen gebeurt. Het zijn geen bureaucraten, of leidinggevend die uitsluitend sturen op spreadsheets en kengetallen. Het zijn mensen die belang hechten aan de verhalen achter de cijfers. Zij respecteren de expertise van professionals, denken oplossingsgericht, maken wat nodig is ook echt mogelijk en inspireren anderen om dat ook te doen. Zij staan voor hun mensen, ook als ze daardoor in de knel dreigen te komen met het systeem waarbinnen zij geacht worden hun werk te doen. Het zijn geen bange mensen, maar ondernemende dwarsdenkers, die bij uitstek de verbinding tussen de sociale logica en de bestuurlijke logica weten te leggen.

3.4. Slot

Ik begon dit onderzoek vanuit een gevoel van onbehagen over de manier waarop we in ons land in het sociaal domein met mensen omgaan. Ik vroeg mij af hoe het komt dat we zo vaak niet in staat zijn om te doen wat voor mensen in kwetsbare situaties echt van betekenis is. Mijn onderzoek was gericht op het begrijpen daarvan, maar het was ook 'action research', waarin ik wilde ontdekken of er handelingsperspectieven zijn om responsiviteit in de praktijk mogelijk te maken.

Responsiviteit bleek gaandeweg mijn onderzoek een complex begrip. Professionals in het sociale domein worden in de relatie met mensen die op hun ondersteuning zijn aangewezen voortdurend geconfronteerd met hun eigen mensbeelden, met de (soms conflicterende) waarden van de organisatie waarin zij werkzaam zijn en met hun eigen opvattingen over professionaliteit.

Responsiviteit is ook een dilemmavol begrip. In de praktijk worden uitvoerend professionals dagelijks met tal van dilemma's geconfronteerd en maken zij afwegingen die voor betrokkenen verstrekkende gevolgen kunnen hebben. Wel of niet een bijstandsuitkering verstrekken. Wel of niet meewerken aan de oplossing van schuldenproblematiek. Wel of niet ingrijpen in een situatie van verwaarlozing.

Het is ingewikkeld om in te schatten wat werkelijk voor de ander van betekenis is. Wetten en regels kunnen richtinggevend zijn, maar diezelfde wetten en regels bieden ook heel veel ruimte voor interpretatie en subjectieve afwegingen. Professionals in het sociaal domein doen hun werk niet 'neutraal', ook professionals bij de overheid niet.

Ik wilde begrijpen hoe we in het sociaal domein met mensen omgaan en waarom we dat zo doen. Gaandeweg het onderzoek werd mij steeds meer duidelijk wat er in het sociaal domein in Nederland aan de hand is. Mijn belangrijkste conclusie is, dat het daarin niet de norm is om vanuit individuele situaties van mensen te denken en te handelen. Pogingen daartoe worden zelfs meewarig bekeken, omdat die blijk zouden geven van een gebrek aan overstijgend denken, dat geacht wordt bij een academisch werk- en denkniveau te horen. Het ging bij de introductie van responsiviteit in mijn eigen praktijk dan ook in essentie om de vraag of we het aandurfdan om echt fundamenteel anders te gaan kijken door vanuit het kleine (het individu) naar het grote (het systeem) te denken in plaats van andersom.

Dit 'anders kijken' lijkt mij een boeiende, ambitieuze, maar ook noodzakelijke opdracht voor beleid, management, bestuur en wetenschap!

Literatuur

- * Abma, T. (november 2017) Movisies, Relatieblad voor het sociaal domein, nr. 3.
- * Alsem, I. (februari 2005). Het model van de levensloopbenadering, Een bouwsteen voor de discussie over de visie van welzijn. Utrecht: Maatschappelijk Ondernemers Groep.
- * Anheier, H.K. (2004). Civil society. Measurement, Evaluation, Policy. Londen: Civicus.
- * Austin, J.L. (1962). How to do things with words? Oxford: Oxford University Press.
- * Baart, A. (2001). Een theorie van de presentie. Utrecht: Lemma BV.
- * Bakker-Klein, J., de Jonge, F. de, Boogaard Simonse, H & Paans, P. (2015, 1 mei). Het gaat ons om mensen! Pamflet voor en van lokale CDA bestuurders en politici in het sociaal domein. Geraadpleegd op www.cda.nl/bestuurdersvereniging/actueel/nieuws/cdaers-presenteren-pamflet-het-gaat-ons-om-mensen
- * Bakker-Klein, J. et al. (2013, 12 februari). Eigen regie als basis. Visiedocument Initiatiefgroep Eigen Regie. Geraadpleegd op: coalitievoorinclusie.nl/wp-content/uploads/2017/10/eigenregiealsbasis.pdf
- * Bierens, C. (21 juni 1994). Lang leve de dilettant! Lezing, uitgesproken tijdens een studiedag van de stichting Buitenkunst. Geraadpleegd op: www.misttermotley.nl/sites/default/files/storage/media/Lang%20leve%20de%20dilettant_0.pdf
- * Bon, F. (2014). Vakmanschap behoeft geen krans. Het Rijnland model als inspiratiebron voor normatieve professionaliteit van sociaal werkers (masterscriptie Universiteit voor Humanistiek) geraadpleegd op <http://hdl.handle.net/11439/389>.
- * Boonstra, J. (2014). Leiders in cultuurverandering Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties. Assen: van Gorcum BV.
- * Bosselaar, J.H. (2005). De vraag als antwoord: vraagsturing en sociaal beleid; voorwaarden en risico's. (Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam). Amsterdam: Reed Business BV.
- * Bottse, F., van Daal, A. van, de Haan, J. de, Letteboer, N. & Van der Vorst, M. van der (2007). EigenwijzeR in armoede. Essay, geraadpleegd op www.nsob.nl
- * Bredewold, F. et al. (2018). De verhuizing van de verzorgingsstaat. Hoe de overheid nabij komt. Jaarboek van het Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken. Amsterdam: Vvan Gennep.
- * Burger, A. & Dekker, P. (maart 2001) Verzuiling en verzorgingsstaat: de non profitsector in historisch-theoretisch perspectief . Uit: Noch markt, noch staat. De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

- * Cameron, K.S. & R.E. Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey Bass.
- * Caenegem, C. van. (2010). Amitai Etzioni. Een moraalwetenschappelijke situering van zijn communitarisme. Universiteit van Gent.
- * Collier, D. et al (October 2006). Essentially contested concepts: Debates and applications Journal of Political Ideologies, 11(3), 211–246. Berkeley: University of California.
- * Crijns, H., Elhorst, W., Robbers-van Berkel, P., Miedema, L., Noordergraaf, H., Van der Panne, E. van der, Stoppels, S. & Van Well, H. van (2004). Barmhartigheid en gerechtigheid. Handboek Diaconiewetenschap. Amsterdam: Uitgeverij Kok i.s.m. stichting DISK
- * Crutzen, O. & Linden, L. van der. (2016). Armoede in Nederland 2016. Onderzoek naar hulpverlening door diaconieën, parochiale caritasinstellingen en andere kerkelijke organisaties in Nederland. Utrecht: Studio Tekstbeeld.
- * Dalrymple, Th. (2004). Leven aan de onderkant. Het systeem dat de onderklasse in stand houdt. Utrecht: Het Spectrum B.V.
- * Dekker, P. (2002). De oplossing van de civil society. Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- * Donk, W.B.H.J. van de (1997). De Arena in Schema. Een verkenning van de betekenis van informatisering voor beleid en politiek inzake de verdeling van middelen onder verzorgingshuizen. Lelystad: Vermande.
- * Donk W.B.H.J. van de & Hendriks, F. (januari 2001). Bewegingen op het middenveld. Bestuurskunde, 2001, nr. 1, pp. 4-14. Den Haag: Boom Uitgevers.
- * Donk, W.B.H.J. van de (2001). De gedragen gemeenschap. Den Haag: Sdu uitgevers.
- * Donk, W.B.H.J. van de (januari 2002). De Bazuin. Meppel: Wilson & Co.
- * Donk W.B.H.J. et al. (2004). Bewijzen van goede dienstverlening, WRR rapport nr. 70, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- * Donk, W.B.H.J. van de (2007). De boze fee in het openbaar bestuur. In: Betoverend bestuur. Legitimiteit, vitaliteit, meervoudigheid. Den Haag: Lemma.
- * Doorn, J.A.A. van (1978). De verzorgingsmaatschappij in de praktijk. Meppel: Boom.
- * Engbersen, G., Vrooman J.C. & Snel E. (1997). Arm Nederland. De kwetsbaren. Tweede jaarrapport armoede en sociale uitsluiting, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- * Engbersen, G., Vrooman J.C. & Snel E. (2000). Balans van het armoedebeleid. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- * Ewijk, H. van (2010). Maatschappelijk werk in een sociaal gevoelige tijd. Uitgeverij SWP Amsterdam.
- * Freidson, E. (2001). Professionalism: the third logic. Cambridge: Cambridge University.
- * Frissen, P.H.A. (2007). De staat van het verschil. Een kritiek op de ongelijkheid. Amsterdam: Van Gennep.
- * Frissen, P.H.A. et al. (2011). Zorg door de Staat, gevolgen van gemeentelijke keuzes in de JGZ. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).
- * Gadamer, H.G. (1960). Waarheid en Methode. Hoofdpijnen van een filosofische hermeneutiek. In 2014 vertaald door Mark Wildschut. Nijmegen, Vantilt.
- * Geertz, C. (2012). Deep play: notes on the Balinese cockfight. Geraadpleegd op amui2015.blogspot.nl/2012/01/geertz-summary.html.
- * Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretative Theory of Culture. In The interpretation of cultures. Selected essays (pp. 3-30). New York: Basic Books.
- * Gerritsen, E. (2011). De slimme gemeente nader beschouwd. Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen. (Proefschrift Universiteit van Amsterdam). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- * Gerwen, R. van (1992). Een hermeneutische benadering. Geraadpleegd op www.phil.uu.nl/~rob/PF_oud/s_inlcolleges/s_inlteksten/09herm.pdf
- * Hakkenberg, G. et al. (2018). Wat nodig is. De SpiegelTeam-methode in het sociale sociaal domein. Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren. Amersfoort: OnyVa.
- * Haak, N. Van den (2001). Narrativiteit bij Paul Ricoeur en Hannah Arendt. (Jaarboek voor Esthetica). Tilburg: KUB drukkerij. Geraadpleegd op estheticatijdschrift.nl/wp-content/uploads/sites/175/2014/09/Esthetica-2001-5.-Nel-van-den-Haak.pdf
- * Ham, H (2009). Ethiek in (auto)etnografische methodiek. Geraadpleegd op www.uniekenanders.nl/Recensies-Ethiek%20etnografische%20methodiek.htm
- * Hartnell, C.A. et al. (2011), Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. Journal of Applied Psychology 2011, Vol. 96, No. 4, pp. 677– 694, Arizona State University.
- * Helderma, J.K. (31 maart 2017), De kwesties in het Sociaal Domein: een Pragmatisch Reveil. Voordracht gehouden voor de Ontmoetingsdag Sociaal Domein van JB Lorenz. Spijkenisse. Geraadpleegd op: www.jblorenz.nl/kwesties-sociaal-domein-pragmatisch-reveil
- * Herman, R.D & Renz, D.O. (1999, 2 juni), Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness,. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 28, no. 2.

- * Hermesen, J.J. (2017). Stil de tijd. Een pleidooi voor een langzame toekomst. Amsterdam: De Arbeiderspers.
- * Heijst, A. van. (2009). Iemand zien staan. Zorgethiek over erkenning. Kampen: Klement.
- * Hirsch Ballin, E.M.H. (2018). Over sociale groei. Betoog tijdens Divosa najaarscongres op 28 november 2018. Geraadpleegd op: <https://www.divosa.nl/sites/default/files/divosa-najaarscongres-2018-speech-ernst-hirsch-ballin.pdf>
- * Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2016). Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen. Amsterdam, Business Contact.
- * Hoorn, E.J. van (1995). Het cliëntenperspectief. Utrecht, NPCF
- * Hoorn, E.J. van (1995). Wat wil de patiënt? Handboek Cliëntenparticipatie. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- * Hoorn, E.J. van (2000). Vage vragen? Voorstel voor een onderzoek naar de wijze waarop hulpvragen tot stand komen. (ongepubliceerd). In opdracht van de Federatie van Gehandicaptenorganisaties in Limburg.
- * Hortulanus, R.P. (2011). Ambivalenties in het sociaal domein. Opdrachtverlening, professionele verantwoording en impactanalyse, de noodzaak van meervoudigheid. Utrecht: LESI.
- * Houben, P.P.J. (2009). Interactief levensloopbeleid, vensters en gereedschap om de tweede levenshelft vorm te geven. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- * Hupe, P. & Buffat, A. (2014). A Public Service Gap: Capturing contexts in a comparative approach of street-level bureaucracy, Public Management Review, 16:4, pp. 548-569.
- * Jong, I. de et al (2018). Gevoel voor getallen Een zoektocht naar de politieke en psychologische dimensies van tellen in beleid. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- * Keuzenkamp, S. (2017, 28 november). Wat werkt en wie werkt? De rol van ervaringsdeskundigen bij de aanpak van armoede en schulden. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- * Klamer, A., Thung, R. & de Jeu, M. de (1996, 13 september). Waarden doen ertoe voor een bedrijf. Filosofie in Bedrijf — nr. 3 - jaargang 13.
- * Klamer, A. (2009). Stop de uitverkoop van de Nederlandse energiebedrijven. Geraadpleegd op <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/stop-de-uitverkoop-van-nederlandse-energiebedrijven>.
- * Korte, G.J.N. de (2008). Katholieke impulsen aan een actueel debat. Het Goede samenleven. Over overheid, markt en maatschappelijk middenveld. Tilburg: Symposium 'Zegepraal der Gewetenlozen?
- * Kunneman, H. (2007). Sociaal werk als laboratorium voor normatieve professionalisering. Ethische Perspectieven 17 (2) 92-107 doi: 10.2143.EPN.17.2.2021729.

- * Laan, G. van der (1990). Legitimatatieproblemen in het maatschappelijk werk. Uitgeverij Utrecht: SWP.
- * Lanen, M.T.A. van. (2013). Wat doen sociaal werkers wanneer zij sociaal werk doen? Een etnografie van professionaliteit. Delft: Eburon.
- * Laumans, W. (2007). Hemel of hel. Geraadpleegd op www.wimlaumans.nl/hemel-of-hel.pdf.
- * Leeuwen, van, M.H.D., (1998). Armenzorg in Nederland na 1800. (Overdrukken uit: J. van Gerven en M.H.D. van Leeuwen et al. Studies over zekerheidsarrangementen. Risico's, risicobestrijding en verzekeringen in Nederland vanaf de middeleeuwen). Amsterdam: MEHA.
- * Lipsky, M. (1980). Street-level Bureaucrats and The Dilemmas of the Individual in Public Service. New York: Russell Sage Foundation.
- * March, J.G. & Olsen, J.P. (1989). Rediscovering Institutions. New York: Free Press.
- * March, J.G. & Simon, H.A. (1993). Organizations. (Second edition) Cambridge Massachusetts: Blackwell publishers.
- * Meeuws, H. (2007, juni). Diaconie en Caritas in de Rooms Katholieke Kerk in Nederland. Diaconie en WMO Katern. Geraadpleegd op www.rkkerk.nl.
- * Miedema L. (2005). Wederkerigheid in het diaconaat? Gorinchem: Narratio .
- * Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Ministerie van Justitie. (2008, 13 februari). Onverschilligheid is geen optie. De rechtsstaat maken we samen. (Advies van de maatschappelijke commissie 'Uitdragen kernwaarden van de rechtsstaat' in opdracht van de Minister van Justitie en de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). Den Haag: DeltaHage.
- * Mullainathan, S. & Shafir. E. (2014). Schaarste. Hoe gebrek aan tijd en geld ons gedrag bepalen, Amsterdam: Maven Publishing.
- * Mintzberg, H. (1979). The structuring of organisations. New Jersey: Prentice Hall.
- * Noordegraaf, M. (2004). Management in het publieke domein. Bussum: CouthinoCoutinho.
- * Nistelrooij, R. van (2003). Regels die mensen blokkeren: armoedemechanismen, overlevingsgedrag en het falen van regels. Tilburg: Stichting Sjakuus.
- * O'Reilly, K. (2012). Ethnographic methods, The practice of ethnography. Londen/New York: Loughborough University, Routledge.
- * Pattyn, B. (2004, 31-08). Identificatie, kritiek op het gangbare liberale mensbeeld en het verband tussen media en democratie (2004). (pp. 197-220) Geraadpleegd op <http://www.WRR4> • DEMOCRATIE/4de.

- * Pestoff, V.A. (1992). Third sector and co-operative services - an alternative to privatization, Journal of Consumer Policy 15: pp. 21-45.
- * Pestoff, V.A. (2001). The Third Sector and Service Quality: meeting the challenges of the 21st century: a Swedish Perspective. (Paper, gepresenteerd op de Conference on the alternative paradigms in third sector research), Trento, Italië.
- * Putnam, R.D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.
- * Raad voor Gezondheidsonderzoek. Onderzoek dat ertoe doet. De responsiviteit van universitair medische centra op vraagstukken in volksgezondheid en gezondheidszorg. Den Haag: Raad voor Gezondheidsonderzoek (2007) publicatienummer 57, P. 23-24.
- * Regenmortel, T. van (2008, 21 november). Zwanger van empowerment. (Oratie, uitgesproken bij de Fontys Hogeschool voor sociale studies in Eindhoven). Geraadpleegd op [http://2008_Tine_van_Regenmortel_zwanger_van_empowerment\(1\).pdf](http://2008_Tine_van_Regenmortel_zwanger_van_empowerment(1).pdf)
- * Regenmortel, T. van (2011). Lexicon van empowerment. Marie Kamphuislezing 2011. Utrecht: Marie Kamphuis Stichting.
- * Renders, F. (2013). Ruimte maken voor het andere: Auto-etnografische verhalen en zelfreflecties over het leven in een Vlaamse instelling voor personen met een verstandelijke handicap. (Proefschrift Katholieke Universiteit Leuven). Geraadpleegd op www.kuleuven.be/doctoraatsverdediging/fiches/3H05/3H050574.htm
- * Ringeling, A.B. (1978). Beleidsvrijheid van ambtenaren. Het spijtoptantenprobleem als illustratie van de activiteiten van ambtenaren bij de uitvoering van beleid. Alphen aan de Rijn, Samson.
- * Rohaan, E., Bijaard, D. & Vink, R. (2012). Persoonlijke professionaliteit. Overtuigingen, disposities en competentiescompetenties van docenten in het voortgezet onderwijs. Tilburg: IVA beleidsonderzoek en advies. Geraadpleegd op www.kortlopendonderzoek.nl/organisatie_pdf/PO89_Persoonlijke%20professionaliteit.pdf
- * Rosenthal, U., Schendelen M.P.C.M. van & Ringeling A.B. (1987). Openbaar bestuur. Organisatie, politieke omgeving en beleid. Alphen aan de Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.
- * Salamon, L.M., Hems, L.C. & Chinnock, K. (2000). The Nonprofit Sector: For What and for Whom? (Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector). Project, no. 37. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- * Schein, E.H. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- * Schön, D. (1983,1991). The reflective Practitioner. How professionals think in action. New York: Basic Books.
- * Schuijt, C.J.M., (1995). Tegendraadse werkingen. Sociologische opstellen over de onvoorziene gevolgen van verzorging en verzekering. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- * Schulz, M. (2014). Logic of consequences and logic of appropriateness. Geraadpleegd op www.martinshub.org/Download/LoC_LoA_PrePub.pdf
- * Scott, J. (2000). Rational Choice Theory. From Understanding Contemporary Society: Theories of The Present. Londen: Sage Publications.
- * Seibel, W. (1994). Funktionaler Dilettantismus, erfolgreich scheiternden Organisationen im "Dritten Sektor" zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- * Sennett, R. (2003). Respect in een tijd van sociale ongelijkheid. Amsterdam: Byblos.
- * Sennett, R. (2008). De ambachtsman. De mens als maker. Amsterdam: J.M. Meulenhoff BV.
- * Spiesschaert F. (2005). Ervaringsdeskundige in armoede en sociale uitsluiting: Een inleiding tot de methodiek. Leuven/Voorburg: Acco.
- * Tanner, M.D. (2003). The Poverty of welfare, helping others in civil society. Washington: Cato Institute.
- * Taylor, C. (1989). Sources of the Self: The Making of the Modern Identity. Cambridge: Harvard University Press.
- * Termeer, C.J.A.M. (7 december 2006). Vitale verschillen. Over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie. Oratie Universiteit Wageningen.
- * Tiemeijer, W.L., Thomas C.A. & Prast, H.M. (2009). De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag. (WRR). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- * Til, J. van, (1988). Mapping the Third Sector, Voluntarism in a Changing Social Economy. New York: The Foundation Center.
- * Tonkens, E. (2003). Mondige burgers, getemde professional. Marktwerving, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector. Utrecht: NIZW.
- * Tummers, L.G., Bekkers, V. & Steijn, B. (2009) Beleidsvervreemding van publieke professionals: theoretisch raamwerk en een casus over verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen. B&M, nr. 36.
- * Tummers, L.G. (2012). Policy Alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies. Proefschrift Erasmus University Rotterdam.
- * Uijl, R. den & van der Van der Lans, J. (2006). Gemeentelijke overschotten zijn de prijs van decentralisaties. Geraadpleegd op www.socialevraagstukken.nl/gemeentelijke-overschotten-zijn-de-prijs-van-decentralisaties
- * Verhaeghe, P. (2018). Identiteit. Amsterdam: De Bezige Bij.

- * Voorham, I. (2006). Er buiten staan. Onderzoek naar sociale uitsluiting onder cliënten van het Leger des Heils. Amsterdam. Buijten & Schipperheijn Motief.
- * Voortman, P.M. (2012). Vertrouwen werkt. Over werken aan vertrouwen in organisaties. Amsterdam, Trustworks.
- * Vos, M.L. & van Doorn, K. (2004). Empowerment. Over laten en doen. Utrecht: Eburon.
- * Waldram, J. & van Kooten Th. (1990). Encyclopedie van de filosofie, Baarn: Tirion Baarn.
- * Weerman, A. (2016). Ervaringsdeskundige zorg- en dienstverleners. Stigma, verslaving & existentiële transformatie. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam. Utrecht: Eburon.
- * Wilken, J.P. (2006, september). De presentiebenadering in het onderwijs. Handreikingen voor introductie en innovatie. Hogeschool Utrecht.
- * Willems, D. & Alsem, I. (2006). De levensloopbenadering, een bron van inspiratie! Op zoek naar de waarde van de levensloopbenadering voor het welzijnswerk ouderen. Geraadpleegd op kwetsbare-ouderen.nl/Levensloop.pdf.
- * Wuthnow, R. (2004). Saving America? Faith-Based Services and the Future of Civil Society, Oxfordshire: Princeton University Press.
- * Yanow, D. (1996). How does a policy mean? Interpreting Policy and Organizational Actions. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- * Ypeij, A. & Engbersen, G. (2002, januari). Sociaal investeren in de sociale infrastructuur. Rotterdam: RISBO Contractresearch BV / Erasmus Universiteit Rotterdam.
- * Zimmerman, M.E. & Hargens, S.E. (2009). Integral Ecology. Uniting Multiple Perspectives on the Natural World. Boston & London: Integral Books.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken