

## Professionaliteit van het 'ongepaste': Leren, doen en durven

**De kanteling van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving gaat gepaard met bijna nostalgisch aandoende begrippen als burgerparticipatie, meedoen, ontzorgen, zorgzaamheid, zorg dichtbij, zelfredzaamheid, samenredzaamheid, eigen kracht, gemeenschapszin. Daar kan toch niemand op tegen zijn? Maar de werkelijkheid is een stuk weerbarstiger, zoals we uit de soms kritische berichtgeving in de media kunnen opmaken en af en toe zelf ervaren.**

### Opllossen of beheersen en hanteren

Zo zou er sprake zijn van een door velen toegejuichte voornemen van een terugtrekkende overheid en het faillissement van de eens zo geprezen maakbare samenleving. De ironie is dat hier nauwelijks sprake van is. In de praktijk zien we een sturende en activerende lokale overheid. En wie niet gelooft in de maakbaarheid van de samenleving moet onmiddellijk stoppen met besturen, beleid maken, invoeren van wijkteams, frontlijnsturing, het bevorderen van burgerkracht. Immers, het gaat om de 'sociale lifffunctie' van de stad waarin bewoners en kwetsbare groepen de gelegenheid krijgen daadwerkelijk deel uit te maken van de lokale samenleving en regie krijgen over het eigen leven. Is dit idee niet een 'maakbaarheidsideaal' optima forma: het vergroten van de kwaliteit van (samen)leven?

De oplossing van veel sociale vraagstukken ligt niet alleen in het organiseren van zorg en participatie op wijk- en buurtniveau en het activeren van sociale netwerken bestaande uit familie, vrienden, burens en buurt. Het is allemaal veel ingewikkelder. Het zou daarom beleidsmakers, politici en bestuurders sieren wanneer zij ruitertlijk zouden toegegeven dat het definitief oplossen van bepaalde sociale problemen nooit volledig zal slagen in een complexe samenleving als de onze. Het gaat eerder om het beheersbaar en hanteerbaar maken van hardnekkige en structurele maatschappelijke en sociale problemen dat is wat anders dan oplossen.

### Samen leren, samen werken

De ontwikkelingen in het sociale domein vragen veel van sociale professionals en ook van gemeentelijke ambtenaren. Deze zogeheten kanteling doet met name een dringend beroep op de versterking van de kwaliteit van uitvoerende professionals, beleidsambtenaren en de beroepsopleidingen die aankomend professionals afleveren. Dit roept een fundamentele discussie op van wat er van een sociale professional en van een beleidsmaker nu en in de toekomst mag worden verwacht. Moet hij/zij een generalist of specialist zijn of iets daartussen in? En wat is dat integrale werken nou precies? Het kan en mag toch niet zo zijn dat tegen de tijd dat de nieuwe gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018 worden gehouden men zelfgenoegzaam terugblijkt op de ingevoerde systeemverandering (transitie) en inkoop c.q. de aanbesteding van zorg, welzijn en jeugdhulp. Het tot stand brengen van een lokale participatiesamenleving behelst en vereist veel meer dan dat!

Essentieel is het bevorderen en versterken van de professionaliteit. Daarin kunnen we alleen slagen als er een verbindingsbrug bestaat tussen: 1. het gemeentelijke sociaal beleid, 2. de uitvoeringspraktijk en 3. het onderwijs (opleiding van zorg- en welzijnsprofessionals). Drie elementen die alles met elkaar van doen hebben en toch in de dagelijkse praktijk nog te weinig samenhang vertonen. De totstandkoming (het uitdenken) en uitvoering van sociaal beleid is niet alleen een zaak van

bestuurs- en bedrijfskundigen en juristen. Effectief sociaal beleid vraagt ook om inhoudelijk pedagogische en agogische kennis en inbreng. Sociale professionals zouden zich daarom meer moeten durven bewegen en laten horen in de beleidsarena. Van belang is vooral de bereidheid en wil om samen te werken en samen te leren. Dat is wat wij beogen en doen in de Werkplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid.

### Pareltjes

In de werkplaats is vanaf september 2016 gewerkt met werkgroepen rond de thema's 'doorontwikkeling wijkteams' en 'samenwerking formeel en informeel' met als centrale opgave integraal werken in de wijk. Beleidsmakers, sociale professionals en docenten sociaal werk van hogescholen zijn samengebracht en er is met enthousiasme veel energie gestoken in het bespreken van dilemma's, visies, kennisvragen en -vraagstukken uit de dagelijkse sociale praktijk van de deelnemende gemeenten. Dat is onder meer gedaan door middel van uiteenlopende activiteiten, waaronder werkgroep-bijeenkomsten, focusgroepen, onderlinge bezoeken, kenniscafés, nieuwsbrieven, diverse blogs en workshops.

Zonder anderen tekort te willen doen noem ik enkele pareltjes. Zoals onze samenwerking met studenten van de masteropleiding Management en Innovatie die zich via Social Design Thinking hebben verdiept in schuldenproblematiek onder jongeren in Schiedam en 'De bende van ellende' in Vlaardingen gericht op de aansluiting van wijkteams met het medische domein en 'Koplopers' over de maatschappelijke deelname van jongeren met een psychische beperking. Evenzeer noemenswaardig is de publicatie 'Op weg naar samenspel' een interessante en leerzame rapportage over formeel en informeel samenwerken met werkhypotheses, conclusies en aanbevelingen voor beleid en praktijk en de hand-out die is gemaakt in samenwerking met Brede Raad 010 gefocust op de methodiek/training van het vergaren van waarachtige verhalen van bewoners in de stad.

Er liggen op het terrein van integraal werken in de wijk nog altijd heel wat praktische vraagstukken, knelpunten en bestuurlijke- en beleidsuitdagingen voor gemeenten en uitvoerende zorg- en welzijnszorgorganisaties. Enkele van deze vraagstukken, knelpunten en uitdagingen wil de werkplaats oppakken. Doel is niet te blijven steken in het praten maar de nadruk de komende maanden te leggen op het doen, het met elkaar proberen te verbeteren en versterken van de uitvoeringspraktijk, gericht op de activiteiten van sociale professionals, beleidsmakers en bewoners in de wijk. Het leren van en met elkaar blijft het uitgangspunt en zal voornamelijk van onderop vorm moeten krijgen met als uitgangspunt: practice what you preach!

### Een ongepaste uitdaging

We hebben het dan ook over een andere rolopvatting van professionaliteit van wat we zouden kunnen noemen: lerende en innoverende tussenwerkers, want effectief en efficiënt sociaal beleid kan alleen behoorlijk tot stand komen als de 'bovenstroom' van beleid en de 'onderstroom' van uitvoeringspraktijk communicerende vaten zijn. Innovatie van het sociale domein vereist een doorbreking van verticaal georganiseerde werkwijzen en het daarmee samenhangende hiërarchische beleidsproces om taaie maatschappelijke vraagstukken – wicked problems - die zich niet storen aan vaste beleidskaders in gezamenlijkheid te kunnen oplossen. Ingesleten patronen van werkwijzen, vaste gewoonten en institutionele belangen moeten worden losgelaten en overstegen. Zo'n omslag vraagt verbindende en vervlechtende kwaliteiten van sociale professionals en ambtenaren - namelijk in de hoedanigheid van tussen beleid en uitvoering schakelende tussenwerkers. Zo'n spanningsvolle tussenpositie noopt tot een werkwijze die we kunnen duiden als de professionaliteit van het ongepaste: niet-hiërarchisch, voor een groot deel autonoom opererend, veelal zonder een vooraf geplande richting, de eigen

organisatieloga loslatend, al experimenterend en verbindend oplossingsrichting zoekend. Om zaken in de lokale samenleving voor elkaar te krijgen - wicked solutions te vinden - is een zeker professioneel 'ongepast' gedrag noodzakelijk. De essentie is verbindingen maken en verbindingen herstellen tussen mensen, tussen mensen en samenleving, tussen samenleving en overheid. Het 'ongepaste' tussenwerken vraagt een professional die zowel participeert in horizontale als in verticale netwerken. Het is voorzichtig gesteld een vorm van 'sturing' die complementair is, want het tussenwerken verbindt wat formeel gescheiden is, is een antenne voor blinde vlekken in het beleid, agendeert van onderop en 'framt' vraagstukken die tussen de kokers van het beleid dreigen te vallen oftewel verbindt dat wat niet vanzelfsprekend is, bespreekt wat onbesproken blijft of onderbelicht is.



**Toby Witte is lector  
Maatschappelijke Zorg bij  
Kenniscentrum  
Talentontwikkeling,  
Hogeschool Rotterdam en  
medetrekker van de  
Werkplaats Sociaal Domein  
Zuid-Holland Zuid**

[www.werkplaats sociaaldomeinzhz.nl](http://www.werkplaats sociaaldomeinzhz.nl)