

Professionele vernieuwing: werken aan professionele identiteit voorbij competenties.

'Er op af', 'De vraag achter de vraag', 'op eigen kracht', 'resultaatgericht', zijn een paar van de peilers van Welzijn Nieuwe Stijl. In deze visie moet de sociale professional zijn werkwijze vernieuwen om het rendement van het welzijnswerk op het gewenste niveau te tillen. De 8 peilers onder het programma lijken verstandige uitgangspunten, die hooguit de vraag oproepen: 'wat is hier nu nieuw aan?'. In de discussies hoor ik over de inhoud van deze peilers weinig kritiek. Wel kritiek is er:

- op de suggestie dat sociale professionals hun werk nu niet goed doen en niet over de juiste competenties beschikken;
- op de realiteit dat er nu adviseurs gesubsidieerd worden, terwijl er op sociaal werkers bezuinigd wordt; en
- op de eigenaardige manier waarop het stimuleringsprogramma is opgezet.

Deze bijdrage gaat vooral over de eerste suggestie en de gevoelige snaar die daarmee geraakt wordt.

'Hulpverleners leren om hun cliënten te helpen om hun problemen aan te pakken en hun mogelijkheden te benutten', zo staat in menig handboek te lezen. En de zin zou net zo goed de samenvatting kunnen zijn van Welzijn Nieuwe Stijl. Wat gaat er dan mis, dat er ondanks toch een professionele vernieuwing nodig is? Onze ervaring met teambegeleiding, training, supervisie, coaching en intervisie levert hiervoor een aantal inzichten.

Professionaliteit in de keten is een voorwaarde.

Professionals bepalen zelf 'wat' en 'hoe'. Daarvoor hebben ze een vak geleerd en onderhouden dat via collegiale toetsing, intervisie, bijscholing en hun vakorganisaties. Opdrachtgevers en de instellingen waarvoor ze werken sturen op het 'waarom' en 'waartoe'. Daarmee weten de professionals zich verantwoordelijk voor wat ze doen. Zo zou het moeten en zo werkt het in sommige sectoren (advocatuur, ICT, hoger onderwijs, etc.), maar niet (overal) in de sector welzijn. Budgetten voor professionele ontwikkeling vallen hier in het niet bij die in de genoemde sectoren en de ruimte voor professionele verantwoordelijkheid is beperkt. De keten beleidsontwikkeling – opdrachtverlening – leiding – uitvoering, is niet gericht op het versterken van de zelfregie en van de eigen verantwoordelijkheid van de professional. Dit is echter wel een voorwaarde als we van de professional verwachten dat hij zich richt op de ontwikkeling van de autonomie en eigen verantwoordelijkheid van zijn cliënten. Typerend voor de bestaande cultuur is dat in het programma Welzijn Nieuwe Stijl, het programmabureau niet alleen vaststelt of, maar ook welke ondersteuning gemeenten en instellingen krijgen om de doelstellingen in 'eigen huis' nader in te vullen.

De vraag achter de vraag

De centrale vraag is hoe sociale professionals effectiever bij kunnen dragen aan de zelfredzaamheid van hun cliënten. Maar het is een valkuil om op die vraag direct een antwoord te willen geven. Want ook hier is er een vraag achter de vraag. Wat maakt dat sociale professionals dat nu kennelijk te weinig doen? Wat staat hen daarbij in de weg en wat kan hen helpen om die barrières te slechten? Ik wil graag een bijdrage leveren aan het beantwoorden van deze vragen achter de vraag. Op één ervan ben ik hierboven al ingegaan. Professionele vernieuwing vraagt om ruimte voor de professional (terecht als 8^{ste} peiler geformuleerd). Dat begint niet op de werkvloer, maar is als de trap die je het

beste van bovenaf schoon veegt. Zorg er dus voor dat beleid, opdrachtverlening, aansturing en controle op congruente wijze op dezelfde leest worden geschoeid. Durf te bouwen op de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van iedere schakel in deze keten.

Een ander antwoord krijgt veel aandacht in ons werk met sociale professionals. De kern daarvan is dat we ons realiseren dat sociale professionals hun eigen persoonlijkheid als belangrijkste instrument inzetten. Meer dan de methoden die ze gebruiken – die vakkundigheid is uiteraard wel vereist - wordt de effectiviteit van hun werk bepaald door wie ze zijn. Wat breng je onbewust in het contact met je cliënt van jezelf in, wat zijn je drijfveren, waar wordt jij (onbewust) in geraakt als een ander jou een reactie uitlokt, en van welke overdracht en tegenoverdracht is er sprake? Je persoonlijkheid - wie je bent en hoe je bent geworden die je bent - speelt een belangrijke rol.

Iedere hulpverlener is uniek, net als zijn persoonlijkheid. Toch blijkt in de praktijk maar een beperkt aantal persoonlijkheidskenmerken een stempel te drukken op de effectiviteit van de hulpverlener.

Klachten en valkuilen

Hulpverleners komen vaak met gelijklopende klachten bij de leiding aankloppen of bij ons in coaching of training. Deze klachten zeggen meestal maar in beperkte mate iets over de organisatie of het werkveld. Veel interessanter is het wat ze zeggen over het spanningsveld tussen de persoonlijkheid van de hulpverlener en de professionele eisen die er aan hem gesteld worden. Ze zijn als het ware de valkuilen van de persoonlijkheid en daarmee een goede ingang voor de verdere ontwikkeling van de professionele identiteit van de hulpverlener. Veel voorkomende klachten gaan over:

- hoge werkdruk en caseload: hard werken, wachtlijsten en weinig tijd voor reflectie;
- cliënten die veel energie 'zuigen';
- gebrek aan steun en begrip vanuit de eigen organisatie, terwijl er veel van ze wordt geëist (caseload, registratie, verantwoording, projecten, rapportage, overleg);
- gebrek aan waardering van cliënten of de eigen organisatie, of cliënten die zelf hun werk binnen de kortste tijd weer teniet doen;
- problemen in de samenwerking met collega's, of botsingen met organisaties waarmee steeds vaker wordt samengewerkt.

De rol van de persoonlijkheid

Sociale professionals vormen geen doorsnede van de bevolking. Kenmerkend voor hen is dat ze graag werken met mensen, aandacht hebben voor hun problemen, en zich graag inzetten voor een leefbare maatschappij. Dit zijn drijfveren die veel onthullen over hun persoonlijkheid. De persoonlijkheidstypen die we met deze drijfveren associëren zijn in de verschillende leertradities goed te duiden, zoals met het Enneagram, de Karakterstructuren of de Transactionele Analyse. De uitwerking hiervan gaat voor nu te ver. Het inzicht daaruit is dat er een beperkt aantal persoonlijkheidskenmerken is dat een uitdaging vormt voor de gewenste professionalisering:

- Hulpverleners zijn van nature geneigd om te helpen en vinden het daardoor moeilijk om de verantwoordelijkheid bij de cliënt te laten, dienstbaar te zijn aan de ontwikkeling van zijn autonomie, en de relatie weer tijdig te beëindigen .
- Hun inlevingsvermogen gaat vaak gepaard met de neiging om snel voor een ander klaar te staan. De regie over hun eigen agenda staat daarmee vaak onder druk.
- Ze zijn vaak sterk betrokken bij processen en bij het wel en wee van de medemens, wat (noodzakelijkerwijs) ten koste gaat van de doel- en resultaatgerichtheid.

- Cliënten en de inhoud van het vak zijn belangrijke motivatoren. Er is minder betrokkenheid bij het belang van de strategische en organisatorische setting, van financiering en verantwoording, of van de politieke en economische ontwikkelingen.
- Hulpverleners hechten waarde aan goede onderlinge verhoudingen en sfeer. Dit leidt tot de neiging om conflicten niet open aan te gaan en elkaar ogenschijnlijk te sparen in plaats van aan te spreken.

Professionele vernieuwing

Het doel van de vernieuwing is een effectievere relatie tussen burger en hulpverlener. Dit vraagt om verandering van gedrag ('direct er op af') en verandering van attitude ('gericht op de vraag achter de vraag en op de eigen kracht'). Hoe doe je dat? Wat is het dan dat professionals nog te leren hebben?

Werken aan kennis en vaardigheden (competenties) is hier niet voldoende. Het gedrag dat om vernieuwing vraagt wordt bepaald door overtuigingen ('dit kunnen mensen niet zelf'), onbewuste drijfveren ('willen helpen'), waarden (harmonie en vrede) en bezieling (van betekenis willen zijn voor de samenleving). Veel van deze drijvende factoren achter het gedrag en de opstelling van mensen is onbewust en maakt deel uit van het 'programma' dat iemand al vroeg in zijn jeugd heeft ontwikkeld als beste strategie voor de omstandigheden toen. Vaak voldoet deze strategie niet meer in het hier en nu. De omstandigheden zijn anders, net als de capaciteiten waarover de professional zelf ondertussen beschikt. En daar waar de factoren achter het gedrag onbewust zijn, blijven ook de effecten van dat gedrag onbewust of worden ontkent of op anderen geprojecteerd. Professionaliseren vraagt daarom om bewustwording en reflectie op deze dieperliggende elementen van de persoonlijkheid van de professional. Welzijn Nieuwe Stijl kan daarom niet zonder stevige impulsen op het gebied van supervisie, intervisie en training en ontwikkeling op identiteitsniveau van de professional.

Rob Olthof
Cécile Collaris
Soulide Consult
27 oktober 2010