

DOENVERMOGEN VAN PROFESSIONALS ALS HET EROP AANKOMT

Auteurs: Noël Romijn en Henk Spies

Een groeiende groep mensen heeft weinig vertrouwen in de overheid en de samenleving. Veelplegers en autonomen kunnen gezien worden als een harde kern, maar daarnaast is er een brede groep mensen die teleurgesteld zijn en eigen oplossingen zoeken. Meer of minder succesvol en meer of minder binnen de grenzen van de rechtsstaat. Professionals die zich in preventieve zin met deze doelgroepen bezighouden, staan voor een moeilijke taak. Het doel is meestal wel helder: de situatie of verschillende leefgebieden op orde brengen, dan wel escalatie zien te voorkomen. Hoe meer beschermende factoren op orde zijn, hoe kleiner de kans op recidive of afglijden. Daarbij spelen echter allerlei complicerende factoren een rol. De voorwaarden voor succes zijn meestal niet optimaal: een gebrek aan vertrouwen is een lastige startsituatie voor samenwerking tussen professionals en burgers. Het startpunt is bovendien vaak geen hulpvraag, maar bezorgdheid vanuit de overheid. Een krappe woningmarkt en wachtlijsten voor hulp helpen ook niet mee. De maakbaarheid die in beleid verondersteld wordt, is beperkt.

Succes ontstaat in een complex samenspel dat zich niet eenzijdig laat regisseren en waarin het niet alleen gaat om dingen doen, maar ook om dingen te laten. Voor zover het lukt om de situatie op verschillende leefgebieden op orde te brengen, gaat daar geen magisch effect vanuit in de zin van het bewerkstelligen van een gevoel van erbij horen. Zoals onder andere in de artikelen over ex-gedetineerden en soevereinen in dit themanummer wordt beschreven, vraagt inclusie en preventie van criminaliteit meer dan een instrumentele benadering. Het vraagt van professionals dat ze van mens tot mens in gesprek gaan. Dat is nogal wat. Stroperigheid en brandjes blussen vormt de hoofdmoot in het dagelijks werk. Simpele oplossingen bestaan niet, maar hoe kunnen professionals beter worden in hun werk? Dat is precies wat, het ZonMw-gefinancierde project, Inclusie en Veiligheid probeert uit te zoeken. Samen met 30 professionals in Amsterdam, Zoetermeer en Breda proberen we handelingshandigheid te ontwikkelen in dit soort complexe uitdagingen.

EEN LASTIGE CASUS

Eén cliënt in de caseload van zo'n professional is een verstandelijk beperkte man. Hij woont begeleid in een seniorenflat. Uit een onderzoek is gebleken dat hij een IQ van rond de 80 heeft. Er liggen allerlei messen in zijn keuken en hij vertoont behoorlijk agressief gedrag. Zo heeft hij in het verleden ooit een professional gegijzeld. In de interacties die hij heeft met zijn medebewoners en professionals vertoont hij vaak (impliciet) dreigend gedrag.

De politie is van mening dat de man niet op zichzelf hoort te wonen. De professional vindt zelf ook dat deze man in een gesloten setting thuishoort en heeft het idee dat hij overvraagd wordt wanneer hij op zichzelf woont. Uit documentatie blijkt dat de man zelf het gelukkigst is wanneer hij in een gesloten setting verblijft. Hij veroorzaakt overlast voor de directe woonomgeving en is een potentieel gevaar voor de maatschappij.

Afgesproken is dat de man 24-uurs begeleiding nodig heeft. De organisatie die verantwoordelijk is voor de begeleiding, kan dit echter niet waarmaken. De professional heeft al meerdere malen aangegeven aan alle partijen waar ze dingen fout ziet gaan. Ze hebben ook netjes hun boetekleed aangetrokken, maar de problemen zijn niet minder geworden.

De cliënt lijkt zich erg machtig te voelen. Hij is 'twee bij twee' en weet dat de professionals en de omgeving bang voor hem zijn. Dit gebruikt hij als machtsmiddel. Er zijn begrenzingspogingen naar de man gedaan, maar deze hebben averechts gewerkt. Hij heeft dit zelf aan onze professional verteld toen ze op huisbezoek ging. Een andere professional had gedreigd met een maatregel waardoor hij zijn begeleid wonen kwijt kon raken. De cliënt schepte op dat hij al drie keer over de grens was gegaan in de tussentijd maar dat de maatregel nooit kwam. Onze professional was op de hoogte van die maatregeldreiging maar is er zelf geen fan van. Als die uitgevoerd zou worden, zou de cliënt meer op straat hangen en slechter in beeld zijn. Dat vindt ze vanuit de overheid naar burgers niet verantwoord. Hij kan echt voor gevaar zorgen.



Hij had haar nog een anekdote verteld. Naar aanleiding van een 'incident' met de burens had hij tegen een andere hulpverlener gezegd 'de burens maar met rust te laten'. De hulpverlener had iets gezegd in de trant van 'goed gedaan'. Daarop had hij maar meteen gereageerd met: 'Dan ga ik nu straks de buur een mep verkopen.' De cliënt vertoont dreigend en instrumenteel gedrag. De professional krijgt een gek gevoel als ze met hem praat.

Ze wordt ook continu gebeld door hulpverleners die de cliënt in hun caseload hebben. Ze vragen om hulp, die ze vanuit haar rol niet kan leveren. Steeds weer moet ze repliceren dat de verantwoordelijkheid bij hun eigen organisatie ligt, ook al kent ze sommige van deze mensen uit haar vorige baan en snapt ze hun roep om hulp. De woningcorporatie belt haar ook om te klagen over de man. Ze vinden dat hij weg moet. Zij moet dan weer reageren dat ze weinig informatie kan delen vanwege vertrouwelijkheid.

- **Wat is wijsheid in deze casus?** Wat moet je doen en laten? Op welke manier spreek je met je cliënt of je ketenpartners? De onderliggende dynamiek lijkt te worden bepaald door angst en cirkelt hoofdzakelijk rond de vraag hoe professionals zichzelf en elkaar zo ver krijgen dat ze doen wat ze zouden moeten doen. Dit vanuit een gezamenlijke visie en voldoende vertrouwen in elkaar. Dat is natuurlijk niets nieuws, maar opvallend is wel dat de professionals, met wie we in het project Inclusie en Veiligheid samenwerken, aangeven dat de lastige situaties die zij in hun werk ervaren meestal niet hun interacties met cliënten betreffen, maar juist de samenwerking met andere professionals. Wat ook opvalt is dat ontwikkelen van handelingshandigheid meestal niet verloopt via het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden, maar meestal via reflectie op houding, rolopvatting en communicatie. Daar komen we nog op terug. Dat zijn in ieder geval belangrijke algemene inzichten uit het project als het gaat om vakmanschapontwikkeling.

Als we naar lastige situaties kijken die professionals in hun werk ervaren, of dat nou over cliënt-contact of samenwerking met andere professionals gaat, kunnen we drie simpele vragen stellen: wie, wat en hoe. In bestaande casus overleggen lijkt het meestal over de eerste twee vragen te gaan. In ons project lijken doorbraken vooral voort te komen uit een focus op de hoe-vraag.

In de hiervoor beschreven casus leidde dat tot een doorbraak. Onze professional zat bij een overleg

tussen twee zorgaanbieders die met elkaar aan het kibbelen waren over de juiste dienstverlening voor haar cliënt. Normaliter zou ze onrustig geworden zijn bij zo een overleg, maar nu dacht ze: 'ik ga eerst luisteren'. Vanuit rust en het stellen van de juiste vragen heeft ze beide partijen aan elkaar kunnen verbinden. Ze zijn hierdoor tot een mooie constructie gekomen waar de ene dienstverlener als onderaannemer van de ander gaat fungeren. Dat zou wel eens in meer situaties een oplossing kunnen zijn. Belangrijker is dat een hoop geruzie en brandjes blussen in de toekomst nu voorkomen is. De professional had scherp voor ogen wat ze moest doen (luisteren en vragen stellen), wat ze moest laten (vanuit stress reageren) en deed dit op een geloofwaardige manier.

"Soms moet je handelen maar denk ik: ik weet het gewoon nog niet. Dan voel ik het wel maar heb ik er nog geen woorden voor".

WAAR PROFESSIONALS ZOAL TEGENAAN LOPEN

"Ik heb nu een jongen die bij een drillrap-groep zit. Waar ik tegen aanloop: het zijn jonge gasten van 14, 15 jaar. Bij jongeren van 16+ heb je doelen. Werk of stage regelen, begeleiden naar zelfstandig wonen. Wat moet je met een 14-jarige? Die mag nog niet werken. Het enige wat je kan doen is school behouden en zijn omgeving leren kennen. Welke keuzes maakt hij, zijn de ouders betrokken enzovoort. Ik heb ook begrepen van collega's dat ze dat lastig vinden. Je hebt geen duidelijke doelen om aan te werken. Je probeert het gesprek maar gewoon gaande te houden".

Bij gebrek aan passende doelen vanuit de systeemwereld kun je eigenlijk alleen werken met doelen vanuit de leefwereld. Dat is in zekere zin juist mooi, maar het maakt het verkrijgen van medewerking van andere organisaties – en het realiseren van tastbare resultaten – lastig.

Op een menselijke laag zorgt het werken met mensen in moeilijke situaties ook voor een emotionele belasting: *"Het is super heftig om twee daklozen in je caseload te hebben. Want dat vraagt onwijs veel van je. Die mensen zitten elke dag huilend aan de telefoon, en smeken je om geld. Dan vind ik het heel zwaar dat je tegen ze moet zeggen: dit is het."*

Mens-tot-mens-contact is meestal een sleutel als het gaat om de hoe-vraag, maar dat betekent ook dat emoties een rol spelen in de samenwerking tussen



professionals en organisaties. Hoe kom je tot een constructieve samenwerking als een collega je van binnen laat koken?

“Ik wist ook precies welke snaar ze had geraakt. Ik zat in een gesprek en ze ging heel erg lang door. Ik moest erg lang wachten voordat ik kon antwoorden. Dat is ook al niks voor mij.”

Het is niet dat deze professional de methodische vaardigheden mist om met de situatie om te gaan, het probleem is meer dat de interne voorwaarden daarvoor (zelf-regulatie) voortdurend aandacht vragen.

Werken aan vakkundigheid

In het project hebben we met dertig professionals intensieve leertrajecten uitgevoerd. Die bestonden uit vijf individuele gesprekken per jaar, teambijeenkomsten en netwerkbijeenkomsten. Wat het heeft opgeleverd is allereerst het inzicht dat in het werken met “lastige cliënten” het meestal niet de cliënten zijn die het werk lastig maken, maar vaak de samenwerking tussen professionals en organisaties. Casussen afpellen en samen zoeken naar handelingsalternatieven is dan niet een effectieve manier van leren en verbeteren. Wat het ook heeft opgeleverd is het inzicht dat het meestal niet gaat om het ontwikkelen van nieuwe aanpakken, maar om het creëren van voorwaarden om te doen wat professionals van binnen eigenlijk al weten.

In de gesprekken met hen over hoe ze effectiever zouden kunnen omgaan met situaties die ze als lastig ervaren, ging het eigenlijk steeds om drie vragen:

- Het boeken van resultaten (wat je doet).
- Bewust loslaten van zaken (wat je laat).
- Op een authentieke manier aanwezig zijn (je attitude, terwijl je doet en laat).

In de individuele leertrajecten die we met professionals uitgevoerd hebben zagen we dat:

- in 14 trajecten een focus was op het boeken van resultaten;
- in 22 trajecten een focus was op kunnen loslaten;
- in 23 trajecten een focus was op authenticiteit.

Binnen de dertig trajecten verschoof de focus soms van het een naar het ander.

Eén van de professionals die we spraken is erg gedreven. Ze krijgt razendsnel dingen voor elkaar. Binnen no-time heeft ze leuke banen gevonden voor haar jongeren. Alleen gaat ze soms te snel. Dan komt een jongere bij een sollicitatiegesprek niet opdagen.

Als ze hem belt, zegt hij: “ik had geen schone kleren”. Achteraf kwam ze erachter dat de jongen er geen vertrouwen in had dat het iets kon worden: “Wat moeten ze met mij. Het lukt me toch niet”. Goed aansluiten bij de beleving en het tempo van haar cliënten is uitdagend voor deze professional. “Als ik zelf iets als eng vind, zeg ik gewoon: ‘kom op’ en dan ga ik. Het is soms lastig te begrijpen dat het bij anderen anders kan werken.”

Professionals moeten continu zichzelf reguleren in de interactie met klanten en andere professionals. Een ‘silent gymnastics of the self’ noemt Bernardo Zacka (2017) dat.

GYMNASTIEKEN MET JEZELF

Om lenig te blijven op de werkvloer is zelfkennis noodzakelijk. Waar ben ik flexibel en waar ben ik inflexibel? Hang ik nu toch weer oud en vertrouwd in de ringen, terwijl ik eigenlijk mijn handstand op de balk moet oefenen?

In het competentiemodel van McClelland (Sallah et al, 2015) bestaat gymnastieken uit:

1. het up-to-date houden van je kennis en vaardigheden (zichtbare competenties);
2. het doen van zelfonderzoek (onzichtbare competenties).



Bron: McClelland Competentiemodel

In ons onderzoek zagen we in de dertig leertrajecten:

- veertien trajecten waarin gewerkt is aan zichtbare competenties;
- dertig trajecten waarin gewerkt is aan onzichtbare competenties (met uiteraard overlap tussen beiden).

De ontwikkeling van vakkundigheidsgymnastiek draaide bij alle deelnemende professionals in hoge mate om zelfonderzoek en bij bijna de helft om de ontwikkeling van zichtbare competenties, waarin het steeds om vaardigheden ging en nooit om kennis. *“Ik ben meer naar mezelf en mijn cliënten gaan kijken. Hoe pak je het aan en wat voor effect heeft dat op*

hen? Een collega zei laatst 'goh, je bent veel vrolijker. We hebben zoveel boekjes, regels en adviezen over hoe je gesprekken moet voeren. Je moet dit wel doen, je moet dat niet doen, wel duizend dingen. Maar ik heb geleerd dat ik gewoon mezelf mag blijven. Ik heb het allemaal losgelaten en dat geeft mij zo veel meer rust. Ik denk nu: ik doe het op mijn eigen manier. Doordat ik het anders doe, worden de klanten ook opener. Ze gaan meer vertellen. Dan kun je hen de juiste dienstverlening geven, een beter plan op maat maken. Doordat je het net iets anders aanvliegt."

WETEN IS NOG GEEN DOEN

In haar rapport 'Weten is nog geen doen' (2017) vroeg de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) aandacht voor het doenvermogen van burgers in onze complexe samenleving. Dat pleidooi willen we uitbreiden naar professionals. Informatie verzamelen, wegen en een plan maken, doet een beroep op denkvermogen. Onze indruk is dat daar niet het belangrijkste knelpunt zit. In actie komen, met tegenslag omgaan en volhouden zijn zaken die de WRR tot doenvermogen rekent. De professionals met wie we samenwerkten zijn eigenlijk allemaal actiegerichte doeners. Ze zijn druk met crisissituaties, vollopende mailboxen en de zoveelste reorganisatie. Die actiegerichtheid is soms juist een deel van het probleem in plaats van deel van de oplossing. Doenvermogen bestaat, in onze ervaring, niet alleen uit doen, maar ook uit laten: jezelf zijn, luisteren naar je intuïtie, nieuwsgierig zijn naar de ander zonder meteen advies te willen geven, en niet op elke slak zout leggen (choose your battles).

Onderzoeker: "Je was bezig met work smart not hard. Lukt dat een beetje?"

Professional: "Nou ik heb hem even geparkeerd eerlijk gezegd...."

In het begin van een gesprek geeft een andere professional aan in de tussentijd weinig gedaan te hebben in het kader van het leertraject. "Ik heb mijn 'huiswerk' niet gedaan. Voordat ik hier naartoe kwam, dacht ik nog 'wat moest ik ook alweer?'" Ze vond het naar ons en haar werkgever niet zo sociaal dat ze er niet bewust mee bezig was geweest. Later in het gesprek bleek dat ze wel degelijk allerlei nieuw gedrag had uitgetoetst, alleen was dat niet zo planmatig gegaan. Het vorige gesprek had echter wel degelijk doorgewerkt en geleid tot nieuw handelen.

ORGANISEREN VAN LEREN

Het organiseren van gestructureerde leertrajecten in een chaotische praktijk is een uitdaging. Er werden afspraken verzet, gesprekken werden doorkruisd door crisistelefoontjes, of er was organisatiegedoe dat roet in het eten gooide. Desondanks is het gelukt om de afgelopen twee jaar 30 individuele leertrajecten te doorlopen (133 gesprekken), waarvan er 25 nog doorgaan. Daarnaast zijn er verdeeld over de drie gemeenten 19 teambijeenkomsten geweest en 3 netwerkbijeenkomsten voor alle partijen bij elkaar. Wat maakt het voor professionals de moeite waard om daar tijd voor vrij te maken in hun volle agenda's?

"Heel fijn om los van de hectiek van de dag te reflecteren, met mensen die onbevooroordeeld luisteren en niks met de casus te maken hebben."

De professionals met wie wij de afgelopen twee jaar werkten, waardeerden de rust en ruimte voor zelfonderzoek om de onzichtbare competenties van 'McLeland' (of soft skills) te ontwikkelen. Er is bijna niemand afgehaakt en de evaluaties waren in grote meerderheid positief.

Onderzoeker: "Je zei zo even dat het hardop uitspreken van je woorden in deze sessies veel doet. Kan je daar iets meer over zeggen?"

Professional: "Ten eerste ben ik een gevoelsmens, maar het is ook vanuit jullie. De vragen die jullie stellen, die doen ertoe. Dat zijn echt de juiste vragen om je uit je comfortzone te halen. Het is een soort van rust die jullie overbrengen. Wat er gezegd wordt, wordt echt door jullie opgenomen. Jullie laten ons uitpraten, zonder oordeel. En toch halen jullie er uit wat jullie nodig hebben."

O: "Dat is wel een zoektocht hoor, in welke mate laat je iemand uitpraten?"

P: "Vind ik toch ook wel goed dat je dan het moment weet te vinden om dan net de wending in te brengen, dat is gewoon heel respectvol."

O: "De rust, kan je die misschien wat meer omschrijven, zodat we een beter beeld hebben?"

P: "Jullie zijn niet gehaast, nou ja, zij zit wel heel hard te typen, maar het is niet gehaast. Er is geen onrustig gevoel. Bij jullie gaat het in een mooie flow en dat brengt rust."

O: "En je zei ook: 'de vragen doen ertoe', wat is dan precies wat ertoe doet?"



P: *“Jullie gaan echt naar het persoonlijke. En het persoonlijke neem je ook mee naar het zakelijke hè. Wat mij weer aan het nadenken zet. Ik heb wel eens een coaching gehad. Ik heb ooit een burnout gehad en toen ging ik naar een psycholoog, maar dat was ook zakelijk. Jullie gaan naar de persoon toe, heel menselijk.”*

SAMENWERKEN AAN VAKKUNDIGHEID

Contact van mens tot mens gaat twee kanten op. Soms begon een professional óns te coachen tijdens een gesprek.

Professional: “In de hectiek van de dingen staan mensen niet stil. Ze voelen niet en dan ga je in actiemodus. Ik zie het nu ook aan jouw gezicht.”

Onderzoeker: “Ja er gaat inderdaad veel door me heen op het moment.”

P: *“Dan beginnen we even met een stukje bewustwording dat we hier zijn. Toch?”*

O: “Nice, zeker!”

(Beide zijn stil en wachten even rustig)

O: “Allereerst merk ik dat ik het leuk vind dat jij het inbrengt.”

P: *“Graag gedaan!”*

O: “Waar ik nieuwsgierig naar ben. Hoe is het met de casus verlopen?”

Naast spontane opmerkingen van professionals vroegen we ook steeds om eerlijke en directe (brutally honest) feedback. Dat leverde veel waardevolle inzichten op, bijvoorbeeld over de groepsbijeenkomsten in het kader van dit traject.

Professional: “Voor mij was het wel een vraag hoe de individuele leertrajecten samenvallen met de team- en netwerkbijeenkomsten. Het lag voor mijn gevoel best ver uit elkaar. Juist omdat het individuele leren heel persoonlijk was. Het is dan lastig te vertalen naar de groep. Ik kreeg het idee dat we het bij één groepsbijeenkomst nog wel een beetje naar boven kregen, maar in die andere bijeenkomsten niet.”

Waar de deelnemende professionals de meer organische manier van werken in de individuele gesprekken juist waardeerden, misten velen in de groepsbijeenkomsten structuur. Van een pedagogische benadering zijn we daarom in de groepsbijeenkomsten overgegaan naar een meer gestructureerde didactische aanpak. Kennelijk werkt individueel leren anders dan groepsleren, waarbij we kunnen aantekenen dat de individuele aanpak aanzienlijk

meer impact had. Dat is meteen ook een uitdaging voor organisaties: verbeteren van dienstverlening vraagt niet alleen om individueel leren, ook om organisatieleden.

CONCLUSIE

Werken aan vakmanschap staat hoog op de agenda. De vraag waar we dit artikel mee begonnen was hoe professionals, die met ingewikkelde doelgroepen werken, beter kunnen worden in hun werk. Het antwoord is misschien wat ontvullend: gewoon op een natuurlijke manier, zoals dat in het leven vaak gaat. Dat antwoord is tegelijk ook kritisch. Allereerst lijkt meer kennis over doelgroepen – afgehaakten – niet zo belangrijk om professionals verder te helpen in hun werk met deze doelgroepen. Dat is niet waar zij in eerste instantie mee zitten. Vaak gaat het om onzichtbare competenties voor interactie. Ten tweede lijkt effectief individueel leren gemakkelijker te organiseren dan in groepsverband. Ten derde kunnen we constateren dat de voorwaarden voor leren in de praktijk meestal ontbreken. Uiteraard is er interviewtijd en zijn er casusbesprekingen. Maar vooral de rust en reflectieruimte om die tijd productief te maken ontbreken vaak. Ten vierde is echt leren minder cognitief van aard dan onderzoekers, deskundigen en beleidsmakers vaak lijken te denken. Een flink aantal professionals die we spraken zegt dat er weinig blijft hangen van alle trainingen die ze volgen, ook al vonden ze een aantal van die trainingen echt wel goed. Ontwikkelen van doenvermogen gaat niet alleen over de vraag wat te doen, maar ook over de vraag wat te laten en vooral ook om houding, rolopvattingen en zelf-regulatie.

“Wanneer ik meer achterover ga zitten dan neem ik meer tijd. Ik laat meer bij de cliënt. Nu doe ik het op een meer chille manier. Ik wist het allemaal wel, maar nu is het echt ingedaald. Ik heb ook eerdere coachings gedaan en dan dacht ik: ‘ja zo ga ik het voortaan doen’. Maar nu is het echt voor het eerst geïntegreerd in mijn zijn. Ik merk dat in mijn werk maar ook privé. Ik kan meer loslaten. Het is nu echt ‘wat wil ik?’. Het is een hectische periode in de organisatie, maar ik kan toch echt stil zijn bij mijzelf. Jullie geven een soort vrijheid. Jullie laten onszelf praten. Het is net alsof je bij de psycholoog zit. Haha. Maar dat geeft meer ruimte. En dat ben ik ook met de cliënten gaan doen, dus het werkt door.”



LITERATUUR

Salleh, K.M., N.H. Khalid, N.L. Sulaiman, M.M. Mohamad, L.C. Sern (2015). Competency of adult learners in learning: Application of the Iceberg Competency Model. In: Procedia Social and Behavioural Sciences 204 pp. 326-334.

Spies, H., S. Tan, N. Romijn (2024). Inclusie en Veiligheid eerste rapportage. 's-Hertogenbosch, Avans Hogeschool.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2017). Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid. Den Haag, WRR.
Zacka, B. (2017). When the State Meets the Street: Public Service and Moral Agency. Harvard University Press.

