

PUBLICATIE

Navigeren naar het Noorden

Het stimuleren van
vakmanschapsontwikkeling bij
professionals in het werken met
(ex)-gedetineerden en risicojongeren

Noël Romijn

N



Colofon

Augustus 2026

Noël Romijn

Omslag is gegenereerd door AI.

Deze publicatie is een onderdeel van het project 'Inclusie en Veiligheid'. Tot stand gekomen met financiering van ZonMW: 10420012110014.

Participerende organisaties aan het project waren Avans Hogeschool, gemeente Zoetermeer, gemeente Amsterdam, gemeente Breda en penitentiare inrichting Dordrecht.

Met dank aan: Henk Spies, Suzanne Tan, Imane Chentouf, Linda van Wijngaard, Jenny van den Broeke en aan alle deelnemende professionals voor jullie openheid en ondersteuning.



Centre of Expertise
Veiligheid & Veerkracht
Een initiatief van **avans**



ZonMw

Inhoud

Introductie.....	3
1: De maatschappelijke achtergrond - FC Nederland	5
Clublid van FC Nederland	6
De Clubmissie.....	8
2: De relationele opgave - werken met (ex)-gedetineerden en risicojongeren	8
Ritual Interaction Chains	10
Emotionele Energie	12
Schaamte en eer	13
3: Het professionele landschap - De dagelijkse praktijk van de professional	15
Dagelijkse taken	16
Ketensamenwerking	17
De invloed van 'Beleid'	18
4: Vaardig worden - Natuurlijke vakmanschapsontwikkeling	20
Beginnen in de praktijk.....	21
Bekend met de praktijk	23
De praktijk ontstijgen	26
Ontwikkelvermoeidheid	28
5: Je eigen weg leren vinden – Unieke leerstijlen.....	30
6: Samen bepalen wat goed werk is - Wat is goed vakmanschap?	35
Competentie aanbeveling.....	40
Nawoord	40
Bronnenlijst	41

Introductie

“Everyone has probably had the experience, at some time or other, of feeling lost, or not knowing in which way to turn in order to reach a desired destination. Yet for most of the time we know where we are, and how to get to where we want to.” (Ingold, 2021)

Je hoeft weinig verbeeldingskracht te hebben om je te kunnen voorstellen dat het werken met ex-gedetineerden en risicojongeren geen eenvoudige baan is. Professionals die dit als hun dagelijkse taak hebben moeten navigeren in meerdere werelden. Werelden van wetgeving, organisaties, criminaliteit, trauma en hulpverlening. Hoe doe je dat zonder te verzuipen? Hoe zorg je ervoor dat de overheid zelf niet het grootste obstakel wordt in een beter leven voor je klant?

In het vierjarige project ‘Inclusie en Veiligheid’ hebben we met subsidie van ZonMW samen met professionals die dagelijks in aanraking komen met deze doelgroepen aan hun vakmanschap gewerkt. De professionals kwamen van verschillende gemeenten en ook van een penitentiaire inrichting. Zij zaten in verschillende functies, maar allen hebben als opdracht ervoor te zorgen dat het leven van de mensen waar ze mee werken op orde komt. Dat ze onderdak en inkomen hebben, maar ook dat hun levens niet te chaotisch zijn, etc. In deze tekst nemen we je als lezer mee in de dagelijkse praktijk van het vakmanschap van deze professionals en waar je rekening mee kan houden als je de ontwikkeling hiervan wilt stimuleren.

In het project hebben we op meerdere manieren aan vakmanschap gewerkt. Door middel van individuele reflectiegesprekken, inspiratieteambijeenkomsten, netwerkbijeenkomsten en de ontwikkeling van een serious game met AI. Deze tekst gaat over de individuele reflectiegesprekken die we tijdens het traject gevoerd hebben met professionals. In totaal hebben we 27 intensieve individuele trajecten gehad. Dat betekent dat er twee of meer gesprekken hebben plaatsgevonden. Daarnaast waren er nog 15 professionals die we eenmalig gesproken hebben. Dit heeft geresulteerd in 151 individuele gesprekken.

Ik heb al deze gesprekken gevoerd. In het eerste half jaar samen met een collega-onderzoeker. Daarna alleen, de collega is zich toen gaan richten op het doen van interviews met (ex)-gedetineerden en risicojongeren. Ik heb zelf een achtergrond als theaterdocent en ervaring als trainer en trainingsacteur voor professionals. Ik heb deze tekst geschreven als nalatenschap voor het project en om de dagelijkse realiteit van professionals invoelbaar te maken. Met nadruk op de geleefde realiteit van professionals die in dit werkveld opereren. Die realiteit heb ik geprobeerd om in deze tekst in woorden te vatten.

De tekst is opgebouwd met fragmenten van verslagen uit het onderzoek en geduid door verschillende denkers en modellen rondom interacteren, competentie en vaardigheid. Dit vooral ook om de meer ‘fuzzy’ onderdelen handen en voeten te geven. Vaak ook wel de ‘onderstroom’ genoemd.

Professionals zijn uitgenodigd om hun handelen, twijfels, fouten en impliciete aannames te onderzoeken. Dat betrof vaak heftige casuïstiek. We hebben daarin zorgvuldig keuzes moeten maken in welke informatie we openbaar stellen. Zodat wel de intensiteit van casuïstiek en dagelijkse praktijk van deze professionals invoelbaar is maar dat dit geen reputatieschade oplevert voor partijen of de kwetsbaarheid waarmee professionals zich hebben blootgesteld in de gesprekken tegen ze gebruikt kan worden. Zo is de data geanonimiseerd, maken we gebruik van gefictionaliseerde personen en hebben we de oorspronkelijke gespreksverslagen niet openbaar beschikbaar gesteld uit overwegingen van respect en privacy. Eventuele strafrechtelijke gegevens die in deze tekst worden genoemd, zijn gefictionaliseerd. De fragmenten in de tekst tussen dubbele aanhalingstekens zonder verwijzing naar een externe bron zijn bewerkte fragmenten uit de verslagen van de reflectiegesprekken. Bij de bewerking zijn identificerende kenmerken verwijderd of gewijzigd en zijn waar nodig details (zoals strafrechtelijke) gefictionaliseerd. De inhoudelijke strekking van de besproken professionele situaties is daarbij behouden.

In de opbouw van de tekst beginnen we met een metaforische schets van het systeem waarin de professionals die deelnamen aan het project en de doelgroepen waar ze mee werken, in moeten opereren. Hoofdstuk 2 belicht het inclusie/exclusie vraagstuk van de klanten waar professionals mee werken en geeft een beeld van de verscheidenheid aan klanten. Dan maken we de dagelijkse praktijk van de professionals invoelbaar in hoofdstuk 3. Daarna geven we in hoofdstuk 4 een beeld van de natuurlijke ontwikkeling die professionals ondergaan wanneer ze in de dagelijkse praktijk opereren. Hoofdstuk 5 beschrijft de inzichten die we opgedaan hebben rondom vakmanschapsontwikkeling tijdens de individuele trajecten. Het laatste hoofdstuk is de conclusie over vakmanschapsontwikkeling en een concrete aanbeveling naar aanleiding van ons project.

Ik hoop vooral dat de tekst inspireert, uitnodigt tot een rijke blik op het werkveld en het ontwikkelen van leerexperimenten rondom vakmanschap. Veel leesplezier!

1: De maatschappelijke achtergrond - FC Nederland

“I am a part of the club, just as the club is a part of me; and I say this fully aware that the club exploits me, disregards my views, and treats me shoddily on occasions, so my feeling of organic connection is not built on a muddle-headed and sentimental misunderstanding of how professional football works.”

— Nick Hornby, *Fever Pitch*

In zijn boek *Fever Pitch* beschrijft Nick Hornby zijn leven als fan van de voetbalclub Arsenal. De manier waarop het zijn leven en persoonlijkheid vormgeeft. Maar ook hoe hij de club ziet veranderen, meeleeft met de club of er weerstand tegen krijgt.

Het kloppende hart van de voetbalclub zijn altijd haar supporters. Want voor wie voetbalt de club anders eigenlijk? De relatie tussen de voetbalclub en haar supporters is intiem. Je kan aan elke voetbalsupporter vragen hoe dat voelt.

Als Nederland een voetbalclub is, zijn haar burgers zowel clublid als supporter. Clublid omdat ze vraagt haar burgers om mee te voetballen. Meedoen in de structuur van de club. Maatschappelijk participeren, onderwijs volgen, het hebben van werk, etc.

Ze zijn supporter omdat de club een kloppend hart nodig heeft. Zonder dat is het een bureaucratische machine die misschien doordraait, iedereen netjes zijn functie vervult, maar waar er geen levensplezier is. De levendigheid van de voetbalclub is er dankzij de solidariteit van de supporters. Het is het clubgevoel (de mate waarin je onderdeel wilt zijn van de club als geheel) dat het geestelijke bestaansrecht van de club bepaalt. Voor dat gevoel moet je voelen dat je een onderdeel ervan bent. Een insider. Wat het betekent om insider te zijn wordt bepaald door de interpretatie die de supporter van de club eraan geeft. (Vobruba, 2000). Wanneer voelt iemand zich horen bij FC Nederland?

“It is part of the essential Arsenal experience that they are loathed.”

— Nick Hornby, *Fever Pitch*

Clublid van FC Nederland

Als je geboren wordt in het grondgebied wat in 1813 Nederland is genoemd, ben je behalve mens automatisch ook burger. Daarmee krijg je rechten en plichten die uniek zijn voor Nederland. Als je tientallen kilometers zuidelijker was geboren, dan waren het de rechten en plichten geweest van België.

Of iemand iets als een recht of een plicht ervaart kan sterk verschillen. Neem bijvoorbeeld onderwijs in Nederland. Als je tussen de 5 en 16 jaar bent, moet je verplicht naar school¹. Tussen 16 en 18 jaar ben je kwalificatie plichtig, wat betekent dat als je nog geen MBO-2, VWO of Havodiploma hebt, je verplicht door moet studeren.

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/themas/onderwijs/leerplicht/leerplicht-en-kwalificatieplicht>

Als je eenmaal 18 bent zonder startkwalificatie word je nog gemonitord door de overheid. Je bent dan ‘vroegtijdig schoolverlater’ en het RMC (regionaal meld- en coördinatiepunt) heeft de verantwoordelijkheid om je in het oog te houden tot je 23 jaar bent.

Als je makkelijk kan leren, je het ook leuk vindt en een redelijk stabiele thuissituatie hebt, zal onderwijs waarschijnlijk vooral een recht voor je zijn. Het is geen groot punt als je de les geschiedenis saboteert met je vrienden of het top-5 lijstje invult van meest aantrekkelijke klasgenoot tijdens wiskunde. Je kan redelijk spontaan leven als mens in de klas zonder geconfronteerd te worden met het dwingende karakter van onderwijs. Het is nog steeds verplicht maar in de interacties die je hebt tijdens je schoolcarrière komt dat dwingende karakter niet geregeld tot uiting. Het gevoel van erbij horen in de maatschappij zal hier niet sterk door bepaald worden.

Ik heb zelf een tijd als dramadocent op een middelbare school gewerkt en zal nooit vergeten hoe een jongen uit de VMBO1-klas waar ik les aan gaf, hardop zei: ‘Wij zijn de dommen van de school’. Hij had al vroeg het gevoel in een speciaal supportersvak van FC Nederland te zijn beland. De VMBO-side.

Als leren niet vanzelfsprekend is en/of je spijbelt veel om wat voor reden dan ook, beweegt het verplichte karakter van onderwijs zich meer naar de voorgrond in je leven. Je wordt dan sterker geconfronteerd met de concrete invloed die FC Nederland op jouw leven uitoefent. Dat uit zich doordat je meer gesprekken met een mentor hebt of een leerplichtambtenaar waarin je moet uitleggen waarom je niet naar school gaat. Het kan ook dat je ouders een boete krijgen omdat je te weinig naar school gaat. Of een professional van de gemeente neemt contact met je op omdat een docent zich zorgen maakt over je, of je wordt in verband gebracht met criminelen en wordt misschien gezien als een risicojongere.

Gesprekken met professionals die je hebt rondom onderwijs zullen een zwaarder en/of verkrampter karakter hebben. Professionals maken zich zorgen om je of spreken je vermanend toe. De gevoelsatmosfeer die hangt rond de interacties die je hebt is negatiever geladen dan als je geen moeite had met onderwijs. Je bent de voetballer die niet helemaal lekker meekomt met het team. Die te weinig bij de training aanwezig is of de bal steeds net verkeerd passt, waardoor de coach in de nabespreking van de wedstrijd jouw voetbalspel steeds extra benoemt ten opzichte van het team. Of de gesprekken gaan over de vraag of je het niveau van het voetbalspel wel aankan en of je niet aan een kleinere club verkocht moet worden.

Dit zorgt ervoor dat er al op jonge leeftijd enorme verschillen kunnen zijn in de subjectieve perceptie van inclusie en exclusie in relatie met FC Nederland. Of je daar een insider of outsider van bent. De gevoelde relatie met de club bepaalt of je een actief onderdeel wilt zijn van de club of liever niet. Het bepaalt of je jezelf als een 'normaal' lid van de club ervaart of dat je het gevoel krijgt dat de club jou een ingewikkeld geval vindt, waar extra aandacht aan gegeven moet worden.

Het verplichte karakter van onderwijs maakt dat FC Nederland voor een groot gedeelte bepaalt wat de lijnen zijn waarlangs gevoelens van inclusie en exclusie vorm krijgen voor

haar leden. Naast onderwijs zijn er nog andere van dit soort thema's zoals inkomen, werk en onderdak.

De Clubmissie

“Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) werkt aan eerlijk, gezond en veilig werk in Nederland en in Caribisch Nederland. En een samenleving waaraan mensen actief meedoen. Dit doen we vanuit de missie ‘Werk en bestaanszekerheid voor iedereen: samen werken voor samen leven’. Iedereen moet de kans krijgen om mee te doen en zich te ontwikkelen. Zodat je zelf kan bijdragen aan je eigen toekomst. Als het tegenzit, zorgen we voor een vangnet. En als je met pensioen gaat voor een inkomen. Dat kan alleen in een land waar mensen er voor elkaar zijn. En waar mensen zich ook inspannen voor de samenleving.” (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d.)

FC Nederland wil dat alle leden kunnen participeren in de club. Het beste is als ze dat zelfstandig kunnen maar als dat niet lukt dan organiseert de club hulp voor de leden. Onderwijs is daarvoor een belangrijke pilaar in de organisatie van de club maar ook werk, inkomen en het hebben van onderdak. Hierin bewandelt de club een ingewikkeld pad waarin het continu moet nagaan welke onderdelen van de organisatie een vrijwillig karakter hebben en welke een gedwongen karakter voor haar leden. Aan de ene kant moet het de levens structuren van haar clubleden om als coherente club te kunnen bestaan aan de andere kant hebben leden ook ademruimte nodig en moeten de rechten van de mens gerespecteerd worden.

De overheid geeft op een abstracte manier de lijnen vorm waarlangs het leven van haar burgers vorm moet krijgen. Door middel van wetten, regels en beleid. Iedere burger wordt daarmee geconfronteerd in zijn of haar unieke situatie en ontwikkelt (on)bewust een specifiek clubgevoel waarin gevoelens van insider en/of outsider zijn, besloten ligt.

De professionals die het belichaamde contactpunt zijn in de (gevoelde) relatie die leden van FC Nederland hebben met de club, worden ‘Street Level Bureaucrats’ genoemd (Lipsky, 2010). Naast dat ze zelf mens en burger zijn, hebben deze ‘bureaucrats’ ook een rol als politieagent of klantmanager bijvoorbeeld. Ze zijn verantwoordelijk voor het realiseren van een gedeelte van de clubmissie in direct contact met de clubleden/burgers. Sommige zijn verantwoordelijk voor de veiligheid in Nederland, anderen dat burgers inkomen hebben waarmee ze in hun levensbehoeften kunnen voorzien, etc.

De professionals die aan ons project deelnamen zijn de Street Level Bureaucrats die verantwoordelijk zijn voor de levens van ex-gedetineerden en risicjongeren. Ze moeten zorgen dat er stabiel inkomen is, onderdak, veilige leefruimte, etc. Hoe doen ze dat en waar worden ze mee geconfronteerd? Hoe kunnen ze beter in hun vak worden?

2: De relationele opgave - werken met (ex)-gedetineerden en risicojongeren

“Professional zit op het moment met een lastige klant. Is een tijdje dakloos geweest in een andere gemeente en heeft sinds drie weken in de gemeente waar P werkt een woning toegekend gekregen. Het intakegesprek met de klant was prima. Hij was gemotiveerd om aan de slag te gaan en een uitkering was wat hem betreft een tijdelijke oplossing. Hij kwam op P ook goed bij zinnen over en daarvan dacht hij: “lekker naar werk toe.” Na het gesprek kreeg P inzage in zijn bankafschriften en zag bijzonderheden: Hij pinde heel vaak in Duitsland” en kreeg bijschrijvingen van derden. Hij wist dat de jongen ritjes met de auto maakt en P vraagt zich af of hij niet zwart bijklust als taxichauffeur.”

De doelgroepen waarmee de professionals werken, staan allemaal in relatie tot ‘de grenzen van de wet’. De professionals komen in aanraking met ze door bijvoorbeeld de volgende redenen:

- Ze hebben eerder een strafrechtelijk feit gepleegd en in de gevangenis gezeten. Bij het verlaten van de PI is een professional verantwoordelijk gesteld om leefgebieden op orde te krijgen.
- Een jongere wordt geassocieerd met een drillrapgroep. Als preventieve maatregel wordt een professional ingeschakeld om afglijden in criminaliteit te voorkomen.
- Iemand groeit op in een criminele familie en wordt om die reden gemonitord.
- Er is een vermoeden van crimineel gedrag bij de persoon.

Doordat de grenzen van de wet in beeld komen bij deze personen, worden de professionals actief. Het zijn de clubleden van FC Nederland waar waakzaam naar gekeken wordt. Ze zijn eerder buiten de boot gevallen vanwege crimineel gedrag of dreigen buiten de boot te vallen. Dat is niet alleen omdat hun leefomstandigheden niet op orde zijn, zoals bijvoorbeeld een gebrek aan scholing of werk maar ook omdat hun gedrag niet past binnen de morele codes die de maatschappij gesteld heeft.

Ze staan hiermee in de marge van de maatschappij en dat brengt vormen van stigmatisering met zich mee. Ze worden geconfronteerd met labels, stereotypering, statusverlies en discriminatie. De wet overtreden impliceert een verlies van status als volwaardig clublid en de maatschappelijke kansen die je krijgt nemen af (Link & Phelan, 2001).

Het is bekend dat het hebben van een strafblad significante uitdagingen met zich meebrengt in het vinden van werk (Pager, 2003). Ex-gedetineerden moeten bewuste keuzes maken over wat en of ze informatie uit hun verleden delen, bijvoorbeeld bij het vinden van werk (Ramakers et al., 2022). Of het niet kunnen overleggen van een VOG², bijvoorbeeld. Deze supporters van FC Nederland zitten in een ingewikkeld supportersvak

² <https://www.justis.nl/producten/verklaring-omtrent-het-gedrag/wat-is-een-vog>

waarin de club aan de ene kant hun gedrag in de gaten houdt en aan de andere kant verantwoordelijk is voor hun welbevinden.

Wat dat doet met hun gevoel van inclusie zal per persoon verschillen maar het vraagt aan hun kant het kundig navigeren van sociale situaties (Moore et al., 2016). Bewuste keuzes maken in wat ze wel en niet delen over hun achtergrond bijvoorbeeld tijdens een sollicitatiegesprek. Aan de professionals van de overheid moeten ze een beeld voorspiegelen dat ze hun leven aan het beteren zijn en er wat van willen maken. Sommige mensen voelen zelfs dat het stigma horend bij een detentieverleden iets is als gegraveerd op hun huid staat en zichtbaar voor de omgeving (Moran, 2012).

FC Nederland creëert hokjes om deze doelgroepen te monitoren, risicojongeren, ex-gedetineerden, etc. Dit is geen neutrale activiteit want de hokjes hebben consequenties voor de levens van burgers in Nederland. Zo is het inmiddels duidelijk dat het labelen van risicojongeren, het effect kan hebben dat ze zich juist meer gaan associëren met criminele groeperingen (Bernburg et al., 2006). De overheid formuleert voor een groot gedeelte zelf de lijnen waarlangs de doelgroep hun plek in de maatschappij vormgeven en daarin kan het ook aantrekkelijker zijn om een outsider te zijn in plaats van een insider.

Het gedrag van de professionals is instrumenteel in de mate waarin deze doelgroep zich als burger eerlijk behandeld voelt. Dat uit zich in het geval van ex-gedetineerden bijvoorbeeld in de mate waarin de procedures die een reclasseringsmedewerker volgt als rechtvaardig overkomen op de ex-gedetineerde. Er zijn duidelijke verbanden te zien tussen de mate van rechtvaardigheid die ex-gedetineerden ervaren in de werkalliantie en vermindering van opeenvolgend delinquent gedrag (Blasko & Taxman, 2018). De professional is ook de toegangspoort voor de maatschappij en beïnvloedt zo de relatie tussen de supporter en FC Nederland.

Professionals die werken met (ex-)gedetineerden of risicojongeren worden geconfronteerd met mensen die een ambigue relatie met Nederland als geheel hebben. Die relatie is het startpunt van de casuïstiek waarin professionals vakkundig moeten opereren. De interacties die professionals hebben met de doelgroep zijn het concrete brandpunt waarin inclusie of exclusie vorm krijgt voor deze supporters van FC Nederland. Om beter zicht te krijgen in de manier waarop gevoelens van inclusie of exclusie de voortgang van casuïstiek beïnvloeden, gebruiken we de micro-sociologische theorie van Randall Collins:

Ritual Interaction Chains

“Professional krijgt op een bepaalde klant geen grip. Een vaag alternatief type die bezig is met groen en bebossing. Zulke vage dingen dat ze niet weet waar hij het over heeft. Dat is lastig. Dan zegt ze bijvoorbeeld dat ze verwacht dat hij op twee advertenties een brief of mail schrijft en dan zegt hij van “ik ben niet zo van het solliciteren via Indeed. Ik probeer het wel via mijn eigen netwerk”. Wat moet ze daarmee? Het is een hele intelligente man. Dan denkt ze: kom op [eigen naam] dat moet je toch kunnen! Maar zulke types vindt ze echt lastig. Want waar moet je heen? Ze komen nooit tot iets concreets. Zegt hij: “ik ben bezig met mijn eigen gezondheidslijn [kruidentheetjes]”. Dan denkt ze: als je een eigen onderneming wil starten dan leid ik hem naar [traject ondernemers] alleen dat wil ie ook weer niet. Maar het is een slimme vent. Doet ook iets met een speciaal soort fotografie. Ze had geen idee wat dat was. Hij heeft het uitgelegd en klonk best plausibel maar is zo vreemd dat ze het niet kon onthouden. Hij heeft in de hulpverlening gewerkt. Maar ook in de horeca enzo. Het klopt allemaal niet goed. Hij heeft ook iets van 15 jaar niet echt gewerkt. Vroeg ze hem: Waar leefde je dan van? ‘Zijn eigen ding’ ofzo. Is echt super vaag.”

De professional in het voorbeeld komt maar niet tot een bevredigende samenwerking met deze klant. Ze komen nooit tot iets concreets en in de interactie die ze hebben blijft het altijd heel vaag. Er is een gebrek aan gezamenlijkheid en ze komen maar niet tot een passende vorm van samenwerken. In de theorie van Randall Collins ‘Interaction Ritual Chains’ (Collins, 2004) kan je zeggen dat het maar niet lukt om tot een geslaagd interactieritueel te komen. Want wat heeft dat nodig?

Een geslaagd interactieritueel heeft vier elementen:

1. Lichamelijke aanwezigheid van twee of meer mensen, zodat ze elkaar fysiologisch beïnvloeden. Daar kunnen ze zich bewust van zijn of niet.
2. Begrenzing van buitenstaanders, zodat deelnemers weten wie een onderdeel van het ritueel zijn en wie niet.
3. Er is sprake van een gedeelde aandacht op een object of activiteit en door deze aandacht naar elkaar te communiceren, worden deelnemers bewust van de gedeelde aandacht.
4. Ze delen een bepaald gevoel of emotie

Op punt 1 is het een check. Ze zijn allebei in het gesprek fysiek aanwezig. Op het tweede punt is het vager. Want horen ze wel bij hetzelfde team? Ze zitten in dezelfde ruimte maar of ze zich beide supporter van dezelfde voetbalclub vinden, is onduidelijk. Het lijkt er niet op. Op punt 3 is er ook onduidelijkheid. Want zijn ze nou aan het zoeken naar een baan voor hem of is ze hem naar een traject voor zelfstandigen aan het leiden? Wat is het doel van het gesprek eigenlijk. Wat zijn ze samen aan het doen? Punt vier is ook niet heel helder. De sfeer is onduidelijk. Ze komen niet tot een gezamenlijk ritme van interacteren.

Een geslaagd interactieritueel genereert gevoelens van solidariteit en euforie in de deelnemers. Daarvoor is de opbouw van positieve emotionele energie noodzakelijk. Dit ontstaat wanneer op punt drie en vier middels ritmische synchronisatie een intensivering plaatsvindt door een feedbackloop. Het moment dat er mogelijk een doelpunt gemaakt

wordt bijvoorbeeld. Een paar supporters maken al wat geluid. Dan komt de bal nog dichterbij het doel, meer supporters maken geluid en dan wordt er gescoord. Een lawaai aan gejuich ontploft als een soort golf. Dat is het gedeelde interactiepatroon wat nodig is voor de generatie van emotionele energie en de voorwaarde voor de gevoelens van euforie, solidariteit en samenzijn die een geslaagd interactieritueel kenmerken.

Emotionele Energie

“Professional heeft nu een lastige casus met een jongere die na problemen thuis niet meer bij zijn moeder kan wonen. Er is sprake van drugsproblematiek en hij heeft een ingewikkeld verleden. Zijn moeder wordt tijdelijk opgevangen en kan naar een andere woonplek, maar daarvoor moet eerst een plek voor haar zoon worden gevonden. Anders dreigen ze weer in dezelfde situatie terecht te komen. De jongere heeft geen telefoon en is moeilijk bereikbaar. Moeder belt de professional huilend: haar zoon heeft geen plek om te slapen. Een hulpverlener van moeder heeft wel eens contact met hem gehad. De jongen heeft geen vaste verblijfplaats en staat geregeld bij haar voor de deur. Hij had eerder begeleiding, maar die is na het wegvallen van het justitiële kader gestopt. Hij zegt wel overal aan mee te willen werken. Om hem vanuit de WMO aan te melden moet hij alleen eerst ergens aankomen. Bij een eerdere voorziening zijn incidentmeldingen geweest, waardoor hij daar niet meer terecht kan.”

Het leven van deze klant wordt gekenmerkt door een oceaan van negatieve emoties. Die emoties bepalen de onderstroom en sfeer van de interacties die hij heeft met zijn moeder maar ook met hulpverleners en andere professionals. In de theorie van Collins is emotionele energie de bron van de sociale interacties en dat wat sociale structuren van energie voorziet. Het brengt individuen samen en geeft ze een plek in het grotere collectieve geheel. Denk maar aan het winnende punt in de voetbalwedstrijd. De supporter is euforisch en voelt zich op dat moment onderdeel van de club als geheel. Hij ontstijgt even zijn individuele bestaan en wordt een wij.

Onder emoties worden niet woede, blijdschap etc. Maar ook de gevoelens of sferen die verweven zijn door het sociale leven heen en meer een ondertoon vormen (Collins, 2004). Zoals de jongere die het slecht doet op school en steeds gesprekken moeten voeren met volwassenen met een ondertoon van wantrouwen of zorgen. Maar ook de ex-gedetineerde die elke maand terug moet komen bij de reclassering voor een drugstest.

Emotionele energie is het resultaat van sociale interacties. De euforie van supporters een voetbalwedstrijd, de binding die ontstaat door vriendelijk contact met anderen en is ook het gevolg van ruzies, vernedering en agressieve interacties.

Positieve emotionele energie maakt gevoelens van solidariteit, spontaniteit, euforie, inspiratie wakker in een persoon. En het belangrijkste, gevoelens van collectiviteit. Het leidt ertoe dat een persoon een onderdeel wil zijn van de groep, die het interactieritueel uitvoert.

Negatieve emotionele energie maakt gevoelens van aversie tegen de groep wakker in een persoon. Lage niveaus van negatieve emotionele energie leiden tot ontwijkend gedrag, irritatie of frustratie. Hoge niveaus van negatieve emotionele energie leiden tot schaamte, wraak, woede, angst.

Beide soorten energie kunnen gelijktijdig aanwezig zijn in een interactieritueel. Er is sprake van opbouw van energie en personen nemen deze energie met zich mee en dit kan volgende interactierituelen beïnvloeden (Boyns & Luery, 2015). Het is niet moeilijk je voor te stellen dat als je veel negatief geladen contact met politie hebt gehad, de volgende keer dat je contact krijgt, er gemakkelijk escalatie plaatsvindt. Als deze klant een professional spreekt net nadat hij weer ruzie met zijn moeder heeft gehad, is het niet moeilijk inbeelden dat dit consequenties voor het gesprek heeft.

Maar ook omgekeerd: het opnieuw zien van een vriend waarmee het altijd fijn aanvoelt, is haast een garantie dat de volgende ontmoeting weer een succes is. Je krijgt er van tevoren al een goed 'gevoel' van.

De mate waarin emotionele energie een rol speelt in casuïstiek, beschreef een deelnemende professional als volgt:

“Het is super heftig om 2 klanten die dakloos zijn in je caseload te hebben. Want dat vraagt onwijs veel van je en die mensen zijn huilend aan de telefoon elke dag bij wijze van. En smeken je om geld en dat vind ik heel zwaar dat je hun moet zeggen: ‘dit is het’.”

Schaamte en eer

“Professional noemt het voorbeeld van een man met een succesvol verleden. Er is iets in zijn hoofd geknapt, zegt hij zelf; hij kreeg een burn-out. Hij had zijn leven financieel goed op orde en heeft nu een uitkering en geen woning. In deze situatie is hij terechtgekomen na een delict dat samenhangt met zijn werk. Hij kan meer dan de doorsnee klant, maar tegelijkertijd moet je hem qua zorg niet overschatten. Hij geeft bijvoorbeeld aan: ‘nee, ik doe dit wel zelf’, maar twee maanden later is het niet gebeurd. Hij pingpongt tussen ‘ik doe het zelf’ en ‘ik wil hulp’. Bij de schuldhulpverlening heeft hij aangegeven dat hij zichzelf als in een zwart gat terechtgekomen ziet. Hij heeft depressieve klachten en komt soms zijn bed niet uit, maar wil het toch zelf proberen. Het delict heeft grote gevolgen gehad voor zijn werk en leven. Hij overweegt juridische stappen. Ook heeft hij moeite met vertrouwen; de reclassering vertrouwt hij bijvoorbeeld niet helemaal.”

Individueen met toegang tot een constante stroom van positieve emotionele energie zijn vaak succesvol, worden gewaardeerd in een sociale zin en hebben makkelijk toegang maatschappelijk kansen en goederen. De klant in het voorbeeld had een succesvol leven. Het delict wat hij gepleegd heeft, heeft geresulteerd in groot verlies van maatschappelijke status. Hij kampt nu met depressieve klachten en negatieve emotionele energie waardoor zijn leven maar geen positieve richting krijgt. De interactierituelen die hij met professionals van de overheid heeft, zijn ingewikkeld. Ze confronteren hem met het verlies van zijn oorspronkelijke status. Hij was een succesvolle insider. Dat is een heel ander verhaal over inclusie en exclusie dan de eerder benoemde klanten. Die zich waarschijnlijk altijd meer outsider gevoeld hebben.

Hij wil nog een rechtszaak aanspannen, waaruit blijkt dat hij vindt dat hem onrecht is aangedaan. In de onderstroom van dit soort casuïstiek spelen schaamte en eer een grote rol en dit geeft mede de interactie rituelen tussen professional en klant vorm (King, 2019).

De interactierituelen die de professionals met ex-gedetineerden en risicojongeren samen ondergaan, zijn complex omdat ze aan de ene kant vaak een objectief positief doel hebben. Een (ex)-gedetineerde krijgt een uitkering na zijn detentie waardoor hij in zijn levensbehoeften kan voorzien, bijvoorbeeld. Tegelijkertijd kan het nodig hebben van een uitkering precies het symbool zijn van statusverlies of het zijn van een outsider. Het impliceert een afhankelijkheid van de overheid en geeft aan dat je niet helemaal zelfstandig en autonoom bent als mens. Wat een objectieve maatstaf van inclusie is zoals het hebben van inkomen, kan subjectief juist een teken van exclusie zijn.

Hierin kunnen soms vreemde paradoxen ontstaan, zoals bijvoorbeeld een professional die een mooie baan heeft geregeld voor een klant. Dat klinkt mooi maar voor de klant kan het precies een bevestiging zijn van het eigen onvermogen dit zelf te kunnen doen. Op deze manier leidt het resultaat wat de professional geboekt heeft tot een beschamende ervaring voor de klant.

De interactierituelen die in dit werk plaatsvinden, zijn complex omdat schaamte en eer een grote rol spelen in de onderstroom van de casuïstiek. Het genereren van de noodzakelijke positieve emotionele energie wordt hierdoor bemoeilijkt. De 'Spirit' die je nodig hebt om aan een beter leven te werken in dit soort casuïstiek laat zich niet zo snel vangen. Het effect op de voetballers en supporters dat je krijgt wanneer de club in een 'winning streak' zit, is het noodzakelijke ingrediënt om uit de modder op te klimmen naar een beter leven. Maar hoe organiseer je dit? Vooral omdat de essentiële drive en motivatie lastig te beïnvloeden lijken en voor bij de persoon zelf liggen:

“Gisteren was ik bij een klant. Hij ging slecht. Veel problemen, drugsgebruik en hij hield alles voor zich. Kwam opnieuw in detentie en daar zag hij een reclame over mentale gezondheid langskomen waardoor hij opeens dacht: ‘ik deel nooit iets en hou alles binnen.’ Toen voelde hij: ‘ja ik wil hulp’. Na 1 gesprek met de psycholoog was hij helemaal gedraaid. Hij deelt zijn emoties en behoeften. Nu is hij uit detentie en pakt helemaal door. Wil hulp en continueert ook gesprekken met psycholoog. Je ziet nu een heel ander iemand”.

De klanten brengen in ieder geval hun eigen emoties en sfeer met zich mee in de interacties die bepalend zijn voor het geloof in succesvolle trajecten. Ze hebben allemaal hun eigen relatie tot de maatschappij als geheel. Er is een unieke levenssituatie en een unieke perceptie op dat leven. Sommige zijn gemotiveerd voor maatschappelijke participatie, anderen willen liever gewoon met rust gelaten worden en hun eigen ding kunnen doen. Dat kan crimineel zijn maar het kan ook dat een nine tot five-job gewoon niet heel aantrekkelijk overkomt op ze. Iemand met een succesvol verleden kan zichzelf als incapabel ervaren en een klant kan geholpen willen worden maar zo veel negatieve emoties in zich dragen, dat niets lukt.

Dit bepaalt waar de behoeften liggen van de doelgroep en ook of ze de interventies (rituelen) die professionals initiëren als succesvolle interactierituelen ervaren. Een sollicitatietraining volgen, zonder een leerbehoefte zal weinig uithalen. Of als je het liefst met rust gelaten wilt worden door de overheid, roept interacteren met professionals überhaupt al weerstand op. Afhankelijk van de subjectieve beleving van de doelgroep zal een professionele interactie gepast aanvoelen (Spies et al., 2016).

Alle interventies die de professionals uitvoeren met de doelgroep zijn geformaliseerde interactierituelen vanuit de overheid. Die zijn opgebouwd vanuit normatieve principes over rechten en plichten binnen FC Nederland. Die rituelen dragen aspecten van zorg in zich maar ook van controle. Het aanvragen van een uitkering bijvoorbeeld vraagt dat je niet alleen actief naar werk op zoek gaat, maar ook dat je inzage geeft in je bankafschriften. Gevoelens van inclusie en exclusie ontstaan hier door de manier waarop de rituelen zijn opgebouwd en de interpretatie die klant hieraan geeft over zijn relatie met FC Nederland.

Professionals die met deze doelgroepen komen te werken, hebben een pittige kluit. Ze moeten veel op orde krijgen, zoals inkomen, onderdak, werk maar daarnaast worden ze ook geconfronteerd met principes van inclusie en exclusie in de onderstroom van hun dagelijkse interacties. De mensen waar ze mee werken voelen zich meestal geen onderdeel van het maatschappelijke geheel. De emotionele sfeer waar ze in moeten werken is vaak negatief geladen en zelf zijn ze precies onderdeel van structuren en processen die gevoelens van exclusie in de hand werken. Daarnaast is de sfeer van invloed vaak moeilijk te bepalen:

“Overigens vraagt ze zichzelf sowieso af hoeveel positieve invloed de keten op het leven van een klant heeft. Als er positieve veranderingen in het leven van een klant komen is het bijvoorbeeld ook vaak omdat ze een vriendin krijgen waar ze hun leven voor willen veranderen. Dat ze praktisch heel veel voor elkaar kan krijgen gelooft ze niet heel sterk. Ze hoopt eerder dat haar aanwezigheid op de lange termijn een positieve is geweest in het leven van de klant.”

De uitdaging is tweevoudig:

- Levensgebieden op orde krijgen
- Het organiseren van interacties waar positieve emoties de grondtoon van de trajecten worden.

Als dit de uitdaging is, in welke dagelijkse praktijk moeten professionals dit dan doen?

3: Het professionele landschap - De dagelijkse praktijk van de professional

Dagelijkse taken

“How, then, should we describe the practices of work in their concrete particulars? For this purpose I shall adopt the term ‘task’, defined as any practical operation, carried out by a skilled agent in an environment as part of his or her normal business of life” (Ingold, 2021)

Hoe ziet de dagelijkse praktijk van professionals eruit in dit werkveld? Zoals eigenlijk ieder ander werk wordt het in eerste instantie gekenmerkt door het feit dat ze continu taken in een omgeving aan het uitvoeren zijn:

“Professional komt driftig naar me toe dat ze haar laptop vergeten is mee te nemen en dat je blijkbaar sinds deze week niet meer op de reguliere computers kan inloggen zonder je eigen laptop.”

De taken worden eigenlijk altijd samen met een ander uitgevoerd. Die ander kan een mens zijn in het geval van een klant, collega of medewerker van ICT. Maar de ander kan ook een machine zijn, zoals de computer waar een mail mee gestuurd wordt of de smartphone waar een appje mee gestuurd wordt. Al die taken weven zich soms op een harmonieuze manier door de dag heen en vaak ook op een chaotische manier:

“Ze komt druk bellend naar beneden gelopen. Een spoed telefoontje. Ik denk bij mezelf aan het vorige gesprek met haar. P begint er zelf over dat het net lijkt op een herhaling van de vorige keer, toen ze ook een spoedtelefoontje kreeg. Ik zeg tegen haar dat ik er net aan zat te denken.”

De hoofdtaak van deze professionals is het op orde brengen van de levens van ex-gedetineerden en risicjongeren, waarbij het accent kan verschillen per professional. Sommige leiden naar werk toe, anderen regelen onderdak of een combinatie van deze of andere taken:

“Wat ik doe is twee maanden voor uitstroom detentie met gedetineerden kijken wat ik op kan pakken. Gesprek aan gaan, inventariseren, plan van aanpak met doelen opstellen, zes maanden begeleiden en kijken hoe ver we dan zijn. Hopelijk is alles geregeld. Zo niet dan hebben ze in ieder geval zes maanden stabilisatie gehad en daarna zal ik ze overdragen aan het reguliere team.”

Om te zeggen dat het een gevarieerde en stressvolle dagelijkse praktijk oplevert is een understatement. Spoedtelefoontjes, overleggen, laptops die niet meer werken en andere neventaken:

“Daarnaast heeft hij elke twee weken APV-overleg voor overtredingen van de APV. Dat gaat bijvoorbeeld om verkoop van nepdrugs op [bekende locatie van de gemeente]. Vaak zijn het mensen met een uitkering dus die hebben dan oncontroleerbare inkomsten. Dat gebeurt met verschillende ketenpartners waarin ze kijken of deze mensen in beeld zijn justitie of hulpverleningspartijen.”

We hadden het eerder al gehad over de emotionele energie van de klanten maar professionals generen ook hun eigen positieve of negatieve energie en nemen dat mee andere interacties in. Hieronder een beschrijving van de mijn collega naar aanleiding van een professional die overstuur binnenkwam bij ons gesprek:

“Het is ons niet helemaal duidelijk wat er nu gebeurd is, dat komt er stukje bij beetje uit. We laten haar eerst maar leeglopen. Ze ziet er verslagen uit. Ze geeft later ook aan dat haar gezondheidsproblemen natuurlijk ook te maken hebben met alle werkstress.”

In hun dagelijkse interacties krijgen ze te maken met een enorm scala aan verschillend soort mensen waar ze mee moeten samenwerken. Met sommige kunnen ze makkelijk samenwerken, met anderen gaat het heel moeizaam. Met de een kunnen ze een authentiek gesprek voeren, met de ander is het of ze aan de pokertafel zitten. Er is sprake van een continu moeten inschatten wat de mogelijkheden van de samenwerking zijn en op basis daarvan vervolgstappen formuleren:

“Hij heeft een jongen in zijn caseload zitten die hij maar niet te spreken krijgt. Er is een kans dat deze nog in het criminele netwerk zit. Hij staat niet gesignaleerd bij politie. Hij wil eigenlijk richting maatregelen gaan rondom de uitkering van de jongen. Hij is alleen bang dat als hij maatregelen oplegt, hij de jongen überhaupt niet meer te zien krijgt. Hij krijgt de jongen nu ook niet te spreken. Hij komt niet op afspraken en reageert niet op mails. Hij weet wel dat hij LVB is. Wat is wijsheid?”

Ketensamenwerking

Het uitzetten van trajecten met klanten, is praktisch gezien nooit een taak van 1 professional. In het soort casuïstiek waar deze professionals mee te maken krijgen, is er sprake van een complex samenspel tussen verschillende partijen zoals gemeente, politie, justitie, hulpverlening, woningbouw en werkgevers. Dat vraagt goed afstemmen, herkenbare probleemdefinities en een gedeelde stip op de horizon. In de praktijk roept het vragen op over verantwoordelijkheid en financieringsstructuren.

“Een gedetineerde komt vrij waar de gemeente X verantwoordelijk voor is. P is de contactpersoon van gemeente Y in dit verhaal en gemeente X heeft contact gezocht om de man daar [in gemeente Y] te laten plaatsen. Hij snapt vanuit gemeente X de behoefte om de man over te dragen als ze daar een mogelijkheid voor zien. Je wilt iemand kunnen plaatsen immers en plekken zijn niet vanzelfsprekend. Er waren voor P echter wel een paar vragen: ‘X heeft financiële verantwoordelijkheid voor het eerste jaar. Hier is echter vanuit hun nog niks over gezegd. Het lijkt of ze de man volledig bij de gemeente Y willen neerkwakken en waarom eigenlijk precies?’”

Er vinden interactierituelen plaats met meer dan twee personen. Dat zorgt voor een enorme variëteit aan overtuigingen en emoties waar professionals mee geconfronteerd worden:

“In een multidisciplinair overleg wat ze hebben gehad met elkaar ging het er nogal verhit aan toe. Deelnemers waren de klant, politie, klantmanager, hulpverlener en procesregisseur. De politie zit sterk met het sentiment aan tafel dat de klant opgepakt moet worden en dat de klantmanager hem de handen boven het hoofd houdt. P zijn taak is om de klant te helpen aan een toekomst en niet als verlengstuk van justitie te fungeren. Dit lijkt tot frustratie te leiden bij de politieagent. Pamperen doen ze de klant volgens hem. Als de politie zijn klant op willen pakken moeten ze dat lekker doen maar niet als hij bij hem op kantoor is. ‘You do you’. Van gezamenlijkheid is geen sprake.”

Ondanks dat iedereen op papier hetzelfde doel heeft, zijn de ideeën die iedereen heeft bij de praktische uitvoering niet hetzelfde. De geladen sfeer rondom het soort klanten waar deze professionals mee werken zorgen ervoor dat de stip op de horizon in de samenwerkingsketen kan vertroebelen. De mate van nuance in handeling en overleg neemt af bij alle partijen en het wordt onduidelijker wat precies (wettelijk) de bedoeling is. Maar als het dan toch lukt om alle neuzen dezelfde kant op te zetten is de emotionele bevrediging groot:

“Bij de casus van het vorige gesprek met de lastige man heeft ze voor een doorbraak kunnen zorgen. Ze zat bij een overleg tussen twee zorgaanbieders die met elkaar aan het kibbelen waren over de juiste dienstverlening voor de man. Wie doet nou wat? Normaliter was ze onrustig geworden bij zo een overleg maar nu dacht ze bewust: ‘Ik ga eerst luisteren’. Ze kwam in de rust en luisterstand terecht en heeft beide partijen aan elkaar kunnen verbinden door het stellen van de juiste vragen. Ze zijn hierdoor tot een mooie constructie gekomen waar de ene dienstverlener als onderaannemer van ander gaat fungeren. Zo een goede constructie dat P vindt dat deze eigenlijk veel vaker ingezet moet worden.”

Even die stap terugzetten in de stress van de dagelijkse praktijk en de situatie meer waarnemen en ontvangen is niet vanzelfsprekend in een praktijk die continu van je vraagt om te reageren op acute zaken.

De invloed van ‘Beleid’

“Ze merkt wel dat haar team gesplitst is in de ervaring. De één heeft zo een gevoel van daar gaan we weer. Laat me gewoon mijn werk doen. En het andere gedeelte haakt aan op de ontwikkeling. Al jaren schrijven ze zelf ontwikkelplannen voor het team richting beleid van de gemeente alleen wisselt het beleid steeds. Andere MT-leden, nieuwe directeur. En steeds opnieuw moeten zo opnieuw ontwikkelplannen voor hun team blijven schrijven.”

De aard van het werk, de taken en doelen van de ‘Street Level Bureaucrats’ worden formeel geformuleerd door de organisatie waar ze voor werken. Of dat nu de gemeente, politie of penitentiare inrichting is. De organisatie is ervoor verantwoordelijk dat het concrete handelen van de professional in lijn is met de doelen, missies en wettelijke taken die de ministeries en Tweede Kamer opstellen voor de burgers van Nederland. Zoals bijvoorbeeld rondom dakloosheid:

“Het is tijd voor een nieuwe aanpak. Vanuit een fundamenteel andere kijk op wat nodig is. Een aanpak gericht op het voorkomen van dakloosheid en een thuis voor iedereen. Dat vraagt om een paradigmashift. Waar het beleid gericht op dakloosheid nu feitelijk vaak nog primair het beleid ‘maatschappelijke opvang’ betref, vraagt het Nationaal Actieplan Dakloosheid: Eerst een Thuis, om de focus te verleggen: van opvang, naar wonen met begeleiding. Van dakloze mensen als ‘cliënten maatschappelijke opvang’, naar mensen die een eigen woonplek nodig hebben. Van dakloosheid als individueel probleem, naar dakloosheid als fenomeen dat we alleen samen kunnen oplossen. Dakloosheid voorkomen en oplossen gaat naast huisvesting immers ook over bestaanszekerheid, preventie en een toegankelijke overheid.” (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022)

In de tekst wordt gesproken over het beleid op dakloosheid. Er is sprake van een bepaalde richting, logica of paradigma van waaruit de overheid wil handelen richting de burger. Dat heeft praktische consequenties voor de manier waarop de Street Level Bureaucrat zijn werk uitvoert.

In het informele taalgebruik binnen de organisaties wordt er gesproken over het verschil tussen ‘Beleid’ en de ‘Uitvoering/Professionals’. De mensen van beleid zijn verantwoordelijk voor de abstracte vormgeving van het werk (de kaders) en de mensen van ‘Uitvoering’ zijn verantwoordelijk voor de concrete uitvoering van het werk. In de gevoelssfeer van professionals wordt hier vaker een soort ‘kloof’ ervaren. Eén deelnemer omschreef dat zo:

Want als je hier op de eerste verdieping werkt is dat is heel anders dan dat je hier op de tweede loopt. Dan heb je van die mensen [beleid]. Ik voel daar helemaal niks mee. Als ze [van de tweede verdieping] hier over de vloer lopen, zeg ik hoi maar het interesseert me ook niet meer. Ik vind het gewoon grappig. Die mensen zitten daar en die maken allemaal dingen over het werk. Maar ze komen aan mij vragen, hoe zit het met dit en hoe zit het met dat. Maar ze zijn nog nooit in een bajes geweest, bij wijze van spreken.”

Het impliciete oordeel wat de specifieke professional velt over de mensen van ‘Beleid’ is dat ze de praktijk niet goed kennen. Er is geen sprake van klantcontact. Het gevoel lijkt te zijn dat ‘Beleid’ niet goed begrijpt wat het betekent om met deze mensen te werken en wat de concrete consequenties hiervan zijn voor je functioneren als professional.

Een volgende professional beschreef een grote beleidsverandering die in haar organisatie had plaatsgevonden als volgt:

“Het project [Naam project], wat inhoudt maatwerk [leveren] en niet met 13 verschillende professionals die langs elkaar heen werken per gezin. Dat komt voort uit de boodschap van [naam gerenommeerd instituut]. Professional staat helemaal achter de boodschap maar nu moet alles maatwerk zijn en er wordt ontzettend veel geld aan uitgegeven. Voorheen was het zo: je doet je ding, als je vastloopt ga je om tafel met collega's en zorg je dat je samen tot een oplossing komt, en draag je allemaal de verantwoordelijkheid dat het goed komt. Dat is maatwerk. Nu beginnen ze meteen al met ‘maatwerk’ zonder triage te doen. Je wil niet weten wat voor geld wordt uitgegeven aan vakanties, matrassen van 800 euro. Zo werk ik niet. Als we die uitzondering maken voor een klant, wat gaat dat dan brengen? Dat moet je onderbouwen.”

De relatie tussen ‘Beleid’ en ‘Uitvoering’ is complex. Er is sprake van wederzijdse beïnvloeding maar die beïnvloeding is lastig bewust te begrijpen en te structureren. Iedereen is van goede wil maar tussen beide vinden er soms vreemde vervormingen plaats. De organisatie heeft het project waarschijnlijk met een hoop positieve energie ingestoken: ‘Aansluiten bij de burger, maatwerk leveren!’. Daar kan je niet echt op tegen zijn. Alleen in de manier waarop het in de organisatie is gebracht, is een (onbedoeld) neveneffect geweest dat het doen van triage minder populair werd.

Het mag duidelijk zijn dat de dagelijkse praktijk van de professionals complex is. Het is een chaotisch weefsel van interacties, taken, belangen, missies, emoties en mensen. Hoe leer je vakkundig navigeren in deze praktijk en wat komt erbij kijken?

4: Vaardig worden - Natuurlijke vakmanschapsontwikkeling³

Beginnen in de praktijk

“Hij kan slecht tegen stilte, dat merkt ie wel. Klanten die weinig zeggen vindt ie lastig. Zelf is hij een flapuit. In deze functie moet je scherp zijn op wat je wel en niet zegt. Informeel krijgt hij veel informatie over zijn klanten via derden en collega's. Ook informatie die hij officieel niet hoort te weten. Professionele discretie vindt hij best lastig omdat hij gewend is te delen met mensen. Dat merkte hij tijdens een huisbezoek. Een familielid begon over de criminele context van de klant. Achteraf was het voor hem de vraag of het wel ok was dat ze dat bespraken. Hij had het aan zijn aanwezige collega gevraagd en het bleek in orde te zijn, omdat de oom initieerde en hij zelf geen informatie hadden gedeeld. Als zij het wel hadden gedeeld was het niet in orde geweest.”

Mounir is 24 jaar en is sinds een paar maanden begonnen als junior bij een team van de gemeente dat (ex)-gedetineerden helpt om hun leven op orde te krijgen. Hij heeft net zijn studie erop zitten en had bij deze werkgever stagegelopen. Na zijn afstuderen kon hij meteen daar aan de slag. Een pittige baan voor een starter maar volgens het team had hij dat ‘DNA’ wat je nodig hebt voor dit werk. En het werk is toch iets wat je in de praktijk leert. Bij gesprekken met klanten komt hij erachter dat hij met veel rekening moet houden. Veel basiszaken zijn niet op orde bij de klanten en daar komt hij tijdens de gesprekken achter. Tijdens de interacties met klanten is hij veel tijd kwijt aan zichzelf afvragen wat er moet gebeuren. Hierdoor komt het contact met de klanten een beetje op spanning.

Mounir staat aan het begin van zijn loopbaan. Hij is nog niet bekend met de concrete situaties die hij in de praktijk tegen kan komen. Een paar instrumenten uit zijn professionele gereedschapskist heeft hij tijdens de studie ontwikkeld: wetgeving, het vermogen om te reflecteren op je handelen, gesprekstechniek en een beeld van de doelgroep. Daarnaast heeft hij al vanaf jonge leeftijd altijd gewerkt in het bedrijf van zijn vader. Daar was het aanpoten en op de werkvloer kon het soms stevig knallen tussen werknemers. Daardoor heeft hij geleerd om rechtop te blijven staan in situaties van weerstand en assertief te blijven. Hij gelooft in tweede kansen voor mensen en dat geeft hem ook de drive om dit werk te doen.

In de situatie met de oom van de klant, werd hij geconfronteerd met een belangrijke competentie voor zijn vakmanschap, namelijk ‘Privacy’. In zijn studie heeft hij over wetgeving rondom gegevensdeling geleerd en waren er ook ethieklessen die gingen over privacy en discretie. Het doen van huisbezoeken bij klanten is überhaupt nog vrij nieuw

³ De opgevoerde professionals in dit hoofdstuk zijn fictief. De bijbehorende casuïstiek, biografieën en dilemma's zijn gebaseerd op de deelnemers van dit project. Het geeft een beeld van de verschillende fases van ontwikkeling die professionals doorlopen in hun dagelijkse praktijk. Voor de duiding hiervan maken we gebruik van het Dreyfus Model of Skill Acquisition (Rousse & Dreyfus, 2021). Dit model beschrijft zes fasen in de ontwikkeling van vaardigheid: beginner, advanced beginner, competent, proficiënt, expert en master.

voor hem. Wat doe je daar eigenlijk? En hij weet dat de jongen een crimineel verleden heeft. Moet hij zich gelijk assertief opstellen? Zodat ze weten dat hij zijn mannetje staat, ook al heeft hij nog niet alle feiten van zijn werk op een rij? En met welk resultaat moet hij weer de deur uitgaan. De situatie waarin Mounir zich bevindt staat nog vol met vraagtekens. Zowel in een taakgerichte zin, wat zijn mijn doelen hier, alsook in een relationele zin, hoe moet ik me gedragen ten opzichte van de omgeving. Hij was er rondom privacy nog niet op voorbereid dat iemand spontaan gegevens kon gaan delen. Wat doe je dan? Stop je het gesprek of laat je het doorgaan? Het gesprek onderbreken doet iets met de gevoelde relatie. Maakt het ongemakkelijk maar als je het doorlaat gaan overtreed je misschien een regel. Maar wat was die regel ook alweer? Wat hij twee jaar eerder tijdens de studie over gegevensdeling had geleerd, had hij op dat moment niet paraat.

Door het enorme aantal factoren waar Mounir in situaties mee geconfronteerd wordt, overkomt de situatie hem nog. Hij is nog niet helemaal eigenaar over de situatie en komt er pas achteraf achter of het probleem wat hij in het moment waarnam ook daadwerkelijk een probleem was en of zijn handelen klopte binnen de context van zijn werk. Best pittig als je het echt ontleedt.

Deze fase van zijn competentieontwikkeling noemen de gebroeders Dreyfus in hun model voor de ontwikkeling van vaardigheid, 'advanced beginner'. Toen Mounir in zijn studie op een abstracte manier over gegevensdeling leerde was hij een 'beginner'. Waar hij over de competentie leert, zonder aanwezig te zijn in de concrete situatie waar de competentie gepraktiseerd moet worden. In de beschreven situatie werd hij ook geconfronteerd met allerlei zaken die in de concrete situaties ook ertoe doen, zoals het feit dat iemand spontaan gegevens kan gaan delen. Dat zorgt voor een effect van overweldiging, die kenmerkend is voor 'advanced beginner'. Je wordt geconfronteerd met nog meer dan alleen de abstracte regels en informatie rondom de competentie. 'Privacy' in het geval van Mounir. Nadat de situatie heeft plaatsgevonden beweegt Mounir naar de fase 'competent'. Mounir formuleert nu op een bewuste manier een eerste perspectief op de competentie privacy en begint waarde toe te kennen aan aspecten van de concrete situaties die hij tegenkomt. Dat perspectief geeft Mounir concrete richting in de manier waarop hij situaties gaat interpreteren op zijn werk. Bijvoorbeeld wat zijn collega hem vertelde over gegevens:

Als er sprake is van spontane gegevensdeling van gevoelige informatie, is het niet erg als een klant of familie van de klant dat doet, maar ik mag het zelf niet initiëren.

Dat kan een perspectief zijn wat Mounir formuleert aan de hand van deze situatie. Tijdens deze maanden van zijn werk zal hij meer van dit soort perspectieven op het werk gaan formuleren. In deze eerste drie fases legt Mounir het fundament van zijn vakmanschap. Hij is nu nog bezig met hoe het hoort en vraagt zich af wat de kloppende regels en perspectieven zijn waar vanuit hij zijn werk moet doen.

Het zal duidelijk zijn dat vakmanschapontwikkeling in dit werkveld naast het 'gereedschap' genaamd 'Privacy', nog een enorm aantal andere 'tools' bevat die Mounir

eigen zal moeten maken. Zoals, het uitzetten van langetermijntrajecten met de klant, het creëren van uitzonderingssituaties, samenwerken binnen een professionele keten, etc. Daarin wordt Mounir nog vaker geconfronteerd met complexe situaties. Zoals een ketenpartner die de mening van Mounir afserveert door gebrek aan ervaring of wanneer zijn team in de clinch ligt met een leidinggevende. Of de volgende casus:

“Mounir heeft nog een bizarre ontmoeting met een klant gehad. De klant was overgedragen van een andere collega, die in een burn-out was beland. De man is 31 jaar, een twijfelachtig verleden en drugsverslaafd. Het eerste gesprek wat hij had was behoorlijk apart. Hij had de man op kantoor uitgenodigd. De man was samen met een vrouw binnen komen lopen. Hij had haar een geïntroduceerd als een kennis die met hem meekwam voor ondersteuning. Mounir vond het vreemd maar zag er ook geen probleem in.

Het gesprek liep een beetje stroef. Mounir vroeg hoe de man de toekomst ziet en waar hij naar toe wilde werken. Na 15 minuten te hebben gesproken over werk en inkomen, stond de man vanuit het niets ineens op en zei klaar met het gesprek te zijn. Hij begon zijn jas al aan te doen, waarop Mounir zei nog niet met het gesprek klaar te zijn. ‘Wat moet je nog weten dan?’. Mounir dacht echt: ‘wat is dit voor gesprek’. Maar hij bleef rustig en ging weer in gesprek met de man. 10 minuten later, staat ineens de vrouw op en vertrekt. De man wordt helemaal boos en rent achter de vrouw aan. Even later komt de man terug: ‘Sorry sorry, mijn moeder stond op me te wachten’. Mounir dacht: ‘wat is dit voor rare gast?’”

In deze fase van zijn vakmanschapontwikkeling worden de eerste zaadjes gelegd voor de intuïtieve perceptie die Mounir in de volgende fase zal ontwikkelen. Waar hij nu nog een constante vragende houding heeft, raakt Mounir in de toekomst meer gevoeld en relationeel betrokken in casuïstiek. Hij zal minder abstract reflecteren op de regels en perspectieven en meer intuïtief aanwezig zijn. Op dat moment heeft Mounir intuïtieve bekendheid⁴ met de praktijk van zijn vakmanschap opgebouwd en wordt steeds meer een “skillful copier”⁵.

Een collega van Mounir, Tessa is ook relatief nieuw bij dezelfde afdeling maar vanuit haar vorige baan heeft ze veel ervaring als het gaat om het werken in een stressvolle omgeving en het geregeld krijgen van zaken. Ze heeft al een lange loopbaan en het eind van haar studie was 10 jaar geleden. In haar vakmanschap heeft ze al een gevoel van intuïtieve bekendheid opgebouwd als het gaat om zaken geregeld krijgen, dat deze nieuwe functie haar niet het gevoel geeft overnieuw te moeten beginnen.

Bekend met de praktijk

“Tessa geeft veel. Ze krijgt razendsnel dingen voor elkaar. Binnen no-time heeft ze leuke banen gevonden voor haar klanten, ook al hebben ze een crimineel verleden. Echter ze gaat te snel soms. Dan komt bij een sollicitatiegesprek een klant niet opdagen. Als ze hem belt, zegt hij: “Ik had geen schone kleren”. Achteraf kwam ze erachter dat de klant geen vertrouwen erin had dat het iets kon worden. ‘Wat moeten ze met mij. Het lukt me toch niet’. Ze was in deze casus iets te enthousiast zaken gaan regelen.”

⁴Vertaald van de Engelse term ‘intuitive familiarity’, gebruikt in het skill acquisition-model van Dreyfus.

⁵Tevens een term die gebruikt wordt in het model van Dreyfus.

Tessa werkt sinds een paar maanden als jobcoach voor de afdeling waar Mounir ook werkt. Ze heeft hiervoor veel productie werk gedaan in de commerciële wereld. Lange dagen en vooral weten hoe je met mensen moet praten om ze zover te krijgen dat ze gaan doen wat jij wilt. Die ervaring neemt ze mee dit werk in. Met haar collega's kan ze het goed vinden. Wel vindt ze de stroperigheid van de gemeente erg vermoeiend. Bij haar vorige baan moest je gewoon zaken geregeld krijgen.

Tessa heeft al intuïtieve bekendheid opgebouwd binnen haar vakmanschap. Door haar eerdere werkervaring is ze bedreven in het geregeld krijgen van zaken en banen voor klanten fixen is een kolfje naar haar hand. Daar hoeft ze niet bij stil te staan want ze weet hoe dat moet. In haar ontwikkeling zit ze in de expertfase. Kenmerkend is dat ze intuïtieve perspectieven als ook intuïtieve reacties heeft voor de situaties die ze in haar werk tegenkomt. Als ze in de voorliggende fase⁶ had gezeten in haar vakmanschap was er wel sprake van intuïtieve perspectieven maar had ze nog bewust na moeten denken over een bijpassende handeling op het perspectief. De expert heeft ook een directe respons klaarliggen voor de situaties die hij/zij tegenkomt.

Kenmerkend voor de intuïtieve perspectieven is dat de persoon niet per definitie zelf kan expliciteren hoe het perspectief eruit ziet⁷. Intuïtieve perspectieven hebben een pre-conceptueel karakter en zijn een onderdeel van wat de onderzoeker Max van Manen 'pathic knowing' noemt:

"Thus "the body knows" how to do things, such that, if we wanted to gain intellectual control of this "knowledge" we might in fact hamper our ability to do the things we are doing — of course, these include routines, habits, motoric skills and memories, conventions, rules, etcetera." (van Manen, 2007)

De expert handelt vanuit wat je een soort flow-state zou kunnen noemen met betrekking tot de competentie waar het over gaat. Als je eenmaal auto kan rijden is dat een vanzelfsprekend proces. Daar sta je niet meer bewust bij stil. Van 27 intensieve leertrajecten die we met de professionals hebben uitgevoerd, waren er 24 die een intuïtieve bekendheid met het werk hadden opgebouwd, Zij zitten in de expert en/of meesterfase. Er waren er maar 3 die nog geen intuïtieve bekendheid hadden opgebouwd, zoals Mounir.

De situatie waar Tessa zich in bevond kreeg een onverwachte wending. Ze had een leuke baan geregeld voor haar klant en hij komt niet opdagen. Doordat de situatie zich

⁶ proficiënt

⁷ Een professional in het project had het over het 'DNA' dat je nodig had om dit werk te kunnen doen. Bij sollicitatiegesprekken zagen ze meteen of iemand dat 'DNA' had. Ze kon niet echt uitleggen wat dat DNA precies inhield, maar ze zagen het meteen als iemand het had. Dit is een voorbeeld van een intuïtief perspectief.

ontvouwde op een manier die onverwachts was, kreeg Tessa vragen bij de situatie. Want wat gebeurt hier precies?

De expert zoals Dreyfus het beschrijft, kan op automatische piloot handelen. Dat is aan de ene kant prettig omdat hij meer emotioneel betrokken kan raken met casuïstiek aan de andere kant neemt hiermee een vragende houding af. ‘De praktijk’ begint vanzelfsprekend te worden. En dit is precies de bottleneck voor vakmanschapsontwikkeling. Het feit dat Tessa meteen overging tot actie in de casus, heeft voor een mismatch gezorgd tussen haar professionele handelen en de behoefte van de klant. In haar vorige baan was ze expert geworden in ‘snel regelen’. Dat was voorwaarde om de dagelijkse praktijk effectief te navigeren. In haar nieuwe baan is dit nog steeds een voorwaarde maar vraagt de doelgroep waarmee ze werkt een enorme verfijning in de manier waarop ze dat doet. In deze casus speelde de draagkracht van klant ook een rol. Hij was waarschijnlijk zelf nog niet klaar voor een baan.

In alle casuïstiek die professionals in dit project inbrachten in de reflectiegesprekken was er sprake dat ze tegen ‘iets’ aan liepen, wat vraagtekens opwierp. Alleen was het lang niet altijd duidelijk wat de professionals eigenlijk ‘dwars zat’.

Dat ‘iets’ betrof de intuïtieve perspectieven en reacties van de professionals. In de reflectiegesprekken met ons vond er een soort ‘reverse engineering’ plaats, waarin dit ontleed werd. Door in de gesprekken gezamenlijk te ontdekken wat er precies speelde in de casus, kwamen er (rol)overtuigingen, ervaringen en gevoelens boven tafel die een formerende rol hadden in het intuïtieve perspectief en respons van de professional. Deze werkten mee of tegen in de positieve voortgang van lopende casuïstiek.

Het vakmanschap van deze professionals is altijd sterk gevormd door een geschiedenis van ‘vaardig worden in de wereld’⁸. Veel professionele vaardigheden zijn al eerder ontwikkeld. Dan wel in een vorige baan/functie of in de jeugd. Impliciet daaraan zijn houding, overtuigingen en gevoelens gelegen, die het professionele perspectief en handelen bepalen. Want het vermogen om zaken te kunnen organiseren, bijvoorbeeld, ontwikkelt zich al vroeg, alleen in de context van een gezin met de behoeften en gedragscodes die daar spelen. Hoe krijg ik het voor mekaar dat papa gaat doen wat ik wil? En hoe ga ik om met het feit dat ik rekenen op de basisschool moeilijk vind?

De vaardigheden en patronen die de professional in het eigen leven heeft ontwikkeld om met weerstand en tegenslag om te kunnen gaan, kun je rekenen tot een soort oercompetenties die de professionals inzetten om dit werk te kunnen doen. Want weerstand, verandering en tegenslag zijn misschien wel de meest prominente kenmerken van de casuïstiek binnen dit werkveld. De soliditeit van hun vakmanschap is op deze competenties gestut. Kennis van wetgeving, trajecten, etc is uiteraard van vitaal belang om

⁸‘Skillful coping’.

in de systeemwereld te kunnen opereren. Maar deze is sterk aan verandering onderhevig. Wetgeving verandert, subsidies stoppen voor trajecten, een nieuw samenwerkingsverband binnen de keten, reorganisaties, beleidswijzigingen, et cetera. Het zijn de oer-competenties die ervoor zorgen dat een professional overeind blijft staan in alle veranderingen, weerstand en chaos en überhaupt kan functioneren.

Die geschiedenis van vaardig worden is uniek voor elke professional. En het is het nauwkeurig kunnen herijken van die 'oer-competenties' naar de huidige professionele realiteit, wat persoonlijke effectiviteit tot gevolg heeft. Willen professionaliseringstrajecten in de praktijk echt impact hebben dan zullen deze verbonden moeten worden aan die unieke ontwikkelingsgeschiedenis van elke professional.

De praktijk ontstijgen

“Om mijn werk uit te voeren heb ik het nodig om met de collega's om tafel te zitten, casuïstiek te bespreken, te reflecteren op wat we doen. We worden goed betaald en hebben een belangrijke opdracht. Maar een kwaliteitsnorm ontbreekt. Wat ik nodig heb om hier te werken is meer betrokkenheid met elkaar. Bepaalde mensen doen niet mee met het veranderingsproces, dat vind ik jammer. Ik wil graag transparantie, met elkaar spreken in plaats van over elkaar. Ik wil mijn kompas behouden en ingrediënten toevoegen.”

Valeria is procesmanager bij dezelfde afdeling als Mounir en Tessa. Ze is verantwoordelijk voor een soepele samenwerking tussen alle ketenpartners rondom de klanten/cliënten. Ze zit nu 4 jaar in deze functie. Ze heeft al een flinke carrière erop zitten in het werken met moeilijk gedrag vanuit de forensische zorg. Daar heeft ze veel trainingen gevolgd en ook zelf gegeven. Het was vier jaar geleden wel even wennen deze baan. Daarvoor werkte ze altijd in een gedwongen kader en dat is hier niet. Vanuit haar oude functie is ze gewend om intensief aan intervisie te doen met haar team.

Ze is heel assertief gaat ook wel lekker op nieuwe uitdagingen en weerstand. Thuis op de bank zitten verveelt maar. Ze is altijd bezig met professionalisering van haarzelf en haar omgeving. Bij het aantreden in deze functie was ook wel een beetje de verwachting dat ze dit zou meenemen naar het team. Haar laatste casus was de volgende:

“Valeria heeft net een interventie formeel afgesloten rondom een jonge vrouw. Maar echt lekker zit het haar niet. Een tijd geleden is ze verantwoordelijk gesteld voor de casus. De meid heeft in haar puberteit een stevig feit gepleegd wat geresulteerd heeft in jeugddetentie en daarna is er vanuit de rechter een gezinsmanager opgelegd. Valeria is een tijd geleden aangesteld als regisseur vanuit de gemeente om het gezin te helpen. Het gezin geeft aan geen hulp nodig te hebben en te willen.

De gezinsmanager krijgt ze al sinds het begin niet te pakken. Dat frustreert, zij neemt de regie over en ze wil dat op een verbindende manier doen. Als ze weet waar de manager mee bezig is geweest met het gezin, hoeft ze ook geen dubbel werk te doen. Maar de manager reageert gewoon niet op mailtjes en belletjes. De overdracht van regie is hierdoor slordig en Valeria kan ook niet nagaan of de maatregel waardoor de gezinsmanager überhaupt bij de familie kwam enig effect gesorteerd heeft.

De meid en haar moeder geven aan geen behoefte aan hulp te hebben. Dat maakt het voor Valeria lastig. Er ligt wel een behoefte vanuit het systeem om de de jonge vrouw te blijven monitoren. Zo volgt ze op het moment geen scholing en staat daardoor in het 'systeem' aangemerkt als vroegtijdig schoolverlater.

Met de moeder van de meid heeft ze goed contact en ze heeft formeel toestemming van de haar dochter gekregen dat ze informatie met haar mag uitwisselen. Ze heeft afgesproken dat ze periodiek contact hebben. Ze gaat regie voeren op afstand. Voelt niet helemaal gepast maar het lijkt haar toch het meest effectief.”

Valeria bevindt zich in de meesterfase van het Dreyfus model. Dat wordt gekenmerkt door het feit dat de persoon voorbijgaat aan dat wat normaal werkt. Valeria zoekt de grenzen op van de praktijk en probeert deze op te rekken. De professional die in de expert-fase blijft hangen is tevreden met zich kunnen handhaven in de dagelijkse praktijk. De professional in de meesterfase probeert de kaders van die praktijk zelf te veranderen. Door het eigen functioneren naar een hoger plan te tillen en/of de omgeving naar een hoger plan te tillen, voorbij het geijkte. Dat zie je bijvoorbeeld aan haar wens de interventie van de gezinsmanager te evalueren op effectiviteit. Voor 'business as usual' hoeft ze dit niet te doen maar ze wil de kwaliteit van het werk actief bevragen.

Dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee voor haar vakmanschap. Die drang naar kwaliteit legt mogelijk excessen van de overheid en professionals bloot. Een gezinsmanager die een lange tijd zonder aantoonbare meerwaarde zich met een gezin in Nederland bemoeit, is zowel financieel als ook voor de desbetreffende burgers niet wenselijk. We weten het niet maar de gezinsmanager gaf niet thuis en dat wekt wel vragen op. Voor haar behoefte om de kwaliteit van haar professionele omgeving naar een hoger plan te trekken, heeft ze ook een intensievere en duurzame samenwerking nodig met leidinggevend en beleid. Die hebben ook een vinger in de pap als het gaat over de visie en kwaliteitseisen. Aan die kant loopt ze tegen verschillende zaken aan. Er zijn inmiddels een meerdere managers en leidinggevend langsgeslagen die na anderhalf jaar alweer uitzwaaiden. Wat de verbinding met het beleid inconsistent maakt. Daarnaast is er sprake van beleidswijzigingen die het leveren van consistente kwaliteit moeilijker maken. Er wordt nu weer op uitstroom gestuurd na een lange periode met de nadruk op het leveren van maatwerk.

Mounir, Tessa & Valeria zitten alle drie in een andere fase van het skill acquisition model maar wat ze gemeen hebben is de drive om zichzelf te ontwikkelen. Maar wat als je drive niet hebt of inmiddels een beetje bent uitgestreden? Wat doe je dan?

Ontwikkelvermoeidheid

“Ken kan zijn formele taak best lastig vinden. Hij moet klanten naar werk toe leiden maar hoe? Zijn organisatie stuurt nu op snelle uitstroom, dus hij moet klanten gewoon aan een baan helpen. Punt. In zijn netwerk hoort hij het ook steeds: ‘is hij al aan het werk?’. Terwijl hij zelf weet dat de echte reden van succes is dat hij een stabiele verbinding met die klant heeft. Dat wil hij niet zomaar verkloten door maar snel naar een baan te gaan. En ja als zo een kerel er nog niet klaar voor is, wat heeft de werkgever daaraan? Hij zit er een beetje mee in zijn maag. Het is een beetje dubbel voor hem. Aan de ene kant vindt hij dit problematisch maar aan de andere kant lijkt dit een beetje te zijn zoals het is. Iedereen draait zijn eigen programma af.”

Kenneth Jair werkt al een tijd met klanten met een crimineel verleden. Je mag hem gewoon Ken noemen maar zijn moeder heeft hem Kenneth Jair genoemd. Hij gaat over de uitkeringen van de klanten en leidt ze ook naar werk toe. Het zijn hoofdzakelijk jongens. Dat varieert een beetje in de leeftijd van 18 tot 30. Hij kent de jongens inmiddels goed en weet dat ze positieve mannelijke rolmodellen missen in hun leven.

Zijn professionele kwaliteiten ziet hij als zijn rust en vermogen om helder te kunnen communiceren met de klanten. Zodat ze het ook begrijpen. Het naar werk toe leiden is voor hem ondergeschikt aan de geestelijke gezondheid van zijn klanten. Eerst een verbinding leggen en dan aan de slag. De mensen waar hij mee werkt zitten vaak in ingewikkelde situaties en moeten dan over allerlei intieme details vertellen in hun leven aan professionals. Daarom probeert hij altijd een fijne sfeer te scheppen. Hij is een beetje klaar met al die professionaliseringstrajecten en reorganisaties de hele tijd. Want waar doe je het voor precies? De organisatie wil het ene moment dit, een half jaar later zijn ze weer 180 graden gedraaid. En iedereen doet maar zo druk de hele tijd. Als je maar wat doet en actief overkomt is het vanzelf goed. Want resultaten, resultaten, resultaten. Hij trekt inmiddels wel een beetje zijn eigen conclusies. Hij houdt zelf totaal niet van conflict maar iedereen loopt zo te pushen de hele tijd. En de problemen bij de klant blijven zich opstapelen en het professionele netwerk eromheen doet daar actief aan mee. Zo had hij laatst de volgende casus:

“Kenneth heeft een klant die enige tijd geleden uit detentie is gekomen. De klant had al een bewindvoerder. Samen met de bewindvoerder en reclassering hadden ze een plan van aanpak ontwikkeld voor zijn re-integratie: een traject starten, inkomen regelen en werken aan huisvesting. Hij krijgt een briefadres, maar moet daarvoor wel doorgeven waar hij verblijft. Na zijn vrijlating doet hij dat niet. Hij verblijft geregeld bij zijn vriendin elders, maar wil daar geen uitkering aanvragen. Kenneth heeft het idee dat de klant op een andere manier aan zijn geld komt en voorlopig weinig reden ziet om daarmee te stoppen.

Kenneth probeert hem richting betaald werk te krijgen en regelt een contact bij een werkgever. De klant wordt aangenomen, maar houdt het maar korte tijd vol.

Ondertussen komt er via de reclassering zicht op een woning. Daardoor moet er alsnog een uitkering worden aangevraagd in de gemeente waar hij gaat wonen. De klant klaagt ondertussen voortdurend over zijn bewindvoerder. Hij zegt zelf niet goed te weten hoeveel schulden hij precies heeft en vindt dat de bewindvoerder hem onvoldoende meeneemt in wat er gebeurt.

Kenneth stelt daarom voor om met zijn drieën om tafel te gaan. De bewindvoerder wil het gesprek digitaal voeren. Kenneth denkt bij zichzelf dat dit voor deze klant helemaal niet handig is. Ken heeft twijfels bij het vermogen van de klant om ingewikkelde informatie te overzien en vraagt zich af of hij komt opdagen bij een teamsmeeting. Toch stemt Kenneth ermee in.

De klant verschijnt niet bij de digitale afspraak. Er wordt een nieuwe afspraak gemaakt en opnieuw komt hij niet. Als Kenneth hem vraagt waarom hij niet is gekomen, zegt de klant: 'Ken, ben je gek? Ik ga toch niet via een computerscherm.' Kenneth stelt daarop voor om elkaar gewoon fysiek te ontmoeten. Daarna begint een lange uitwisseling over mogelijke momenten met de bewindvoerder, maar een afspraak komt niet van de grond. Kenneth krijgt steeds sterker het gevoel dat de bewindvoerder geen behoefte heeft aan direct contact met de klant. De klant wordt ondertussen steeds bozer omdat het gesprek maar niet plaatsvindt.

Ook de reclasseringsmedewerker begint zich ermee te bemoeien en stelt voor om naar een andere bewindvoerder te zoeken. Volgens haar is de verhouding tussen klant en bewindvoerder inmiddels verstoord. Kenneth zegt dat dit niet per se zijn oorspronkelijke insteek was, maar dat ze dat vooral moet doen als zij denkt dat het beter is.

Tegelijkertijd krijgt Kenneth van de bewindvoerder te horen dat hij te veel mailt en zijn vragen voortaan moet bundelen. Kenneth merkt dat het bij hem begint te borrelen. Hij probeert de bewindvoerder telefonisch te bereiken, maar krijgt geen gehoor. Hij laat een vrij stevig bericht achter waarin hij zegt de samenwerking niet professioneel te vinden. Daar komt geen reactie op.

Niet veel later krijgt hij een mail over de betaling die nodig is voordat de klant zijn nieuwe woning kan betrekken. Kenneth geeft aan dat er eerst aanvullende financiële ondersteuning aangevraagd moet worden, omdat de klant het anders niet kan betalen. De bewindvoerder ziet daar geen reden voor en schrijft dat dit bij 'normale klanten' ook niet gebeurt.

Voor Kenneth is de maat vol. Hij stuurt een lange mail waarin hij uitlegt waarom de klant volgens hem wel degelijk recht heeft op ondersteuning. Hij voegt er regelgeving aan toe en schrijft dat hij vindt dat de bewindvoerder zijn werk niet goed doet. Aan het einde wijst hij hem er ook nog stevig op dat informatie over de klant niet zomaar met anderen in de mail gedeeld moet worden.

Ken baalt van de hele casus en vraagt zich af hoe hij erin verstrikt is geraakt."

Ken bevindt zich in de expertfase van zijn vakmanschap. In principe kan hij prima meedraaien in de dagelijkse praktijk van het werk. Tegelijkertijd vindt hij het ook vermoeiend worden. Want je moet wel de hele tijd met enorm veel gedoe omgaan en iedereen wil de hele tijd wat van hem. De organisatie wil wat, de ketenpartners willen dingen, zijn collega's willen van alles. En tegelijkertijd is het vaak ook erg onduidelijk of het er uiteindelijk echt toe doet. Want wat brengt nou precies de doorbraak in dit soort casuïstiek? Is al dat getouwtrek aan elkaar de hele tijd niet precies de reden dat de problemen nooit echt oplossen?

5: Je eigen weg leren vinden – Unieke leerstijlen

“Toen ik net begon was ik vooral bezig vaardigheden mij eigen te maken en nu ben ik meer bij mezelf dingen aan het ophalen. Toen was het meer vanuit: ‘zo moet ik het doen, wat van me verwacht wordt. En nu zoek ik dat meer bij mezelf. Eerst was het meer externe kennis. Maar daar zit niet meer de ontwikkeling. Het zit nu in mezelf. Hoe je met dingen omgaat.”

Iedere professional die deelnam aan de reflectiegesprekken van dit project had een eigen kijk op het werk en manier van doen. Maar ook de stijl van reflectie verschilde per persoon. De aard van de verbinding tussen handelen en reflecteren was voor Mounir, Tessa, Valeria en Kenneth allemaal anders. De manier waarop de vakmanschapsontwikkeling tot uiting kwam, verschilde daarmee per deelnemer.

Grof gezegd leken er twee polen te zijn waartussen professionals zich bewogen. Aan de ene kant was er sprake van een meer rationele en abstracte reflectiestijl aan de andere kant een meer intuïtieve en verbeeldende reflectiestijl. De meer rationele en abstracte professional reflecteerde via een technische en schematische manier op het eigen professionele handelen. Een actie die een professional dan formuleerde naar aanleiding van het reflectiegesprek als leerdoel zag er dan als volgt uit:

”Jongen van 16 waarbij het contact met de professional meer een ingecalculeerd karakter lijkt te hebben. De professional spreekt van een ondernemende jongen. In het contact lijkt hij nooit helemaal het achterste van zijn tong laten zien. Omdat jongeren die bij P lopen wel een bepaalde interne motivatie nodig hebben om mee te doen, is er mogelijk wel authentieke motivatie om een leven op het rechte pad te bewandelen. Daarnaast streeft de jongen een lifestyle en imago na van een geslaagde man met geld die voor zijn familie kan zorgen. Schijnbaar voelt hij een druk van hoe de rol van man te vervullen. Het actiedoel is hier als volgt: De professional gaat proberen meer zicht te krijgen op de binnenwereld van de jongen op de volgende onderwerpen:

1. Hoe hij haar rol waarneemt, ziet hij haar als een potentiële steunbron? Relatie met de jongere verdiepen en bespreken.
2. Hoe hij zich verhoudt tot het hele juridische en zorgverleningssysteem waar hij in zit.
3. Hoe hij zich verhoudt tot het zijn van een ‘Man’ ten opzichte van zijn toekomst maar ook zijn vader bijvoorbeeld.

Ze gaat dit doen door te vragen maar ook door bijvoorbeeld hem een organogram te laten tekenen van alle mensen om hem heen en daarop te reflecteren. Daarbij kijken wie hij als steun en voorbeeld ziet. Ze kan dan ook opmerken of hij haar in de tekening zet. Met dure woorden moet je bij deze jongen niet aan komen zetten maar het is wel een mooie uitdaging om hem te prikkelen vanuit andere communicatieperspectieven als ‘straat-cultuur’. Wellicht meer op woorden als ‘droom’ zitten dan op ‘toekomstperspectief’.”

Bij de meer intuïtieve en verbeeldende professional kon een actie naar aanleiding van het reflectiegesprek op zo een soort manier geformuleerd kunnen worden:

“

“Professional geeft aan [nav. het reflectiegesprek] te willen gaan oefenen met een andere [professionele] rol. Namelijk ‘De Bob Marley’. Wanneer de situaties zich voordoen waar “De Boeman” de voorkeursstrategie[als professionele rol bij hem] heeft, gaat de professional de zelfverzonnen rol “De Bob Marley” uitproberen. Dus even ademhalen en in de take-it-easy-modus gaan. De onderzoeker nodigde de professional uit tot het benoemen van een beeld wat inspirerend werkt om nieuw professional gedrag uit te proberen. We zagen namelijk een hele stevige professional maar een waar mensen wel tegen aan botsten. Dit beeld herkende hij en moest lachen. Hij gaf aan niet zo’n (slappe) windpop te willen zijn die maar met alles meebeweegt: “een meewaai pop word ik nooit!”. Hier volgde het beeld van Bob Marley uit.”

De onderzoeker John Heron noemt dit het verschil tussen het Apollinische en Dionysische. Waar het Apollinische meer abstract en gestructureerd is en het Dionysische meer improvisatorisch, verbeeldend en intuïtief is⁹. Tijdens het proces hebben we onze werkwijze bijgesteld om ook aan te sluiten bij de meer Dionysische professionals. Onze initiële opzet voor de leertrajecten was een meer schematische en geabstraheerde reflectiestijl. Dat sloot natuurlijk aan bij de ene helft van de deelnemers. Voor de meer ‘Dionysische professionals’ hebben we onze werkwijze aangepast door te werken met metaforen, zoals in het voorbeeld. Of door professionele reflectie te combineren met het bewust invoelen van je lichaamssensaties, wat de wetenschapper Eugene Gendlin felt sense (Gendlin, 2007) noemt:

“De onderzoeker brengt in dat het voor hem lijkt in de casus dat beide personen in het gesprek aan het vechten zijn voor wie er gehoord wilt worden. P: ‘Ja dat is het denk ik.’. Hij geeft aan dat het zijn overlevingsstrategie is geweest. ‘Vrienden waarschuwen me weleens: pas op dat je er niet in blijft. Ik vind dit wel moeilijk maar ben blij met de spiegel die je me aanreikt’.

De onderzoeker geeft terug aan de professional, dat de communicatie met hem prettig is wanneer P dicht bij zichzelf blijft. P geeft aan dat hij het fijn vindt om dit terug te krijgen. Dan zegt hij: ‘Want hoe ik begon met deze casus is een beetje een zeikvoorbeeld. Ik wil helemaal geen ketenpartners afvallen.’ De onderzoeker nodigt hem uit om weer in contact met zichzelf te gaan en daarvan uit na te gaan waarom hij het ‘zeikvoorbeeld’ heeft ingebracht. Hij geeft aan erachter te komen wat zijn gevoel bij het onderwerp is. Hij zegt slecht te zijn in het vragen van hulp. ‘Iets nodig hebben van de ander vind ik heel ingewikkeld’.

De onderzoeker vraagt hem om weer na te gaan hoe het voelt in zijn lichaam. Hij geeft zelf aan te voelen dat er meer verbinding is. P bevestigt dit. De onderzoeker geeft aan dat P nu een baken van rust lijkt. P vertelt dat die rust er altijd is als het gaat over het werken met cliënten. Iemand had ook eens gezegd tegen hem hoe frappant dat was.”

Maar ook door meer stilte momenten in te bouwen in de gesprekken¹⁰. Wat een voorwaarde was voor diepgaande en constructieve reflectie:

⁹ Heron, J. (1998). Co-operative inquiry: Research into the human condition. Sage Publications.

¹⁰ Voor beide soort professionals was dit passend.

P: In de hectiek van dingen gaan mensen niet stilstaan. Niet voelen en dan ga je aan de actiemodus. Ik zag het aan je gezicht

C: 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?

C: Nice zeker!

(Beide zijn stil en wachten even rustig)

C: Allereerst merk ik dat ik het leuk vindt dat jij het inbrengt [een bewustwordingsmomentje]. Goeie zaak!

P: graag gedaan!"

Voor aansluiting in vakmanschapsontwikkeling bij de Apollinische professionals is een technische en schematische aanpak natuurlijk en voor de Dionysische professionals een meer intuïtieve en verbeeldende aanpak. De manier waarop we de intensieve leertrajecten initieel hadden vormgegeven was sterk gericht op een meer Apollinische reflectiestijl. We hadden een schematische vraagstelling ontwikkeld voor het werken met klanten. Niet alleen bleek de reflectiestijl daarvan niet altijd een match met de deelnemende professionals maar ook de aard van de problematiek was anders dan we hadden verondersteld.

De concrete problemen die de professionals zelf ervaarden in hun werk waren grotendeels in relatie tot collega, ketenpartners of de eigen organisatie. Niet per se in relatie tot de klant. Daarbij viel het op dat professionals in de reflectie op de casuïstiek vaak wel degelijk wisten wat ze echt hadden moeten doen in een casus maar dankzij de onderstroom die ze in het moment zelf ervaarden, gingen ze toch anders handelen. Het lag niet zozeer aan een gebrek om het juiste antwoord te kunnen zien, het probleem bevond zich in het in de praktijk brengen van dat wat je van binnen weet dat klopt.

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 soorten 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)

Deze drie richtingen dragen elk hun eigen vraagstukken, belichten een andere dimensie van het vakmanschap en geven een andere focus. Kunnen wisselen van perspectief tijdens het werken met klanten of ketenpartners, geeft nieuwe perspectieven en impuls. Wat opviel was dat het boeken van resultaten de minste focus had bij de leertrajecten. Hoewel we er geen sluitende conclusies aan verbonden hebben, is onze inschatting dat het komt doordat de professionals niet geconfronteerd worden met een onvermogen om resultaten te boeken in de concrete realiteit. Ze zijn in staat om werk of onderdak te vinden voor de klant. Dat is het punt niet. Denk maar aan de casus van Tessa. Ondanks dat je resultaten boekt, verdwijnen de problemen niet.

De professionals worden iedere dag geconfronteerd met het feit dat de wereld minder maakbaar is dan we zouden willen. Het is dweilen met de kraan open. De dieper gelegen oorzaken van de problematiek blijven bestaan ondanks dat je concrete resultaten voor klanten boekt. Bij sommige klanten werkt het wel, het regelen van dingen. Maar deze ervaren interne motivatie en hebben de noodzakelijke competenties om een baan of woning vast te houden.

Professionals worden met andere klanten geconfronteerd met een gebrek aan beïnvloedingsvermogen bij zowel de klant als ook ketenpartners. Bijkomende gevoelens van onvermogen, frustratie en rechtvaardigheid is waar veel van de professionals mee moeten omgaan, bij zichzelf en anderen. Negatieve emoties¹¹ spelen een grote rol in casuïstiek en bepalen veel van de voortgang.

Het zorgt er in ieder geval voor dat professionals ook geconfronteerd worden met:

- Wanneer is het genoeg? Tot waar reikt mijn invloed en is nog meer interveniëren of weer een nieuw traject/plan zelfs contraproductief. Binnen welke dimensies van de casuïstiek is het beter als ik loslaat/ met rust laat. Ruimte geef in plaats van erboven op te duiken.
- Hoe voer ik een gesprek over de onderstroom op een constructieve en verbindende manier? Hoe leg ik de pijnpunten op tafel zonder oordelen en weerstand uit te nodigen bij mezelf en anderen.

Drie dimensies dus:

1. Doen
2. Loslaten
3. Authenticiteit

Hierin ging het steeds over het hoe en niet zozeer het wat. Dus niet dat je feedback geeft aan een ketenpartner maar hoe je dat doet.

Na de leertrajecten met de professionals kunnen we zeggen dat vakmanschapsontwikkeling in dit vakgebied complex is. Er is een enorme hoeveelheid dimensies waar professionals mee geconfronteerd worden en lagen waarop ze hun vakmanschap kunnen ontwikkelen. Hieronder een opsomming van de kerninzichten uit de individuele trajecten:

1. Er zijn geen vaste formules voor het bereiken van goed resultaat bij klanten. Een houtbewerker voor stoelen, kan uitgaan van vier poten, een zitvlak en een leuning wat volgens een redelijk overzichtelijk proces aan elkaar vastgemaakt kan worden. Daar is iedereen het grofweg wel over eens. De professionals uit dit project kunnen niet terugvallen op zo een heldere gedeelde definitie van resultaat en proces. Ze moeten continu ‘onderhandelen’ met subjectieve¹² leefwerelden van de klant en

¹¹ Zie theorie Randall Collins, pg 10.

¹² Waarbij een van de grote uitdagingen is dat wat van de buitenkant als subjectief overkomt, van binnenuit als objectief wordt beleefd.

ketenpartners. Hierin liggen ideeën en overtuigingen besloten over goed resultaat en de manieren waarop processen vorm horen te krijgen. In een enkele casus kunnen er tal van leefwerelden aanwezig zijn, waardoor professionals in een continu ‘onderhandelingsproces’ zitten met de subjectieve logica van klanten en ketenpartners. De ‘onderhandelingen’ hebben vaak een onderstroom van negatieve emotionele energie.

2. Vakmanschapsontwikkeling valt altijd in een geschiedenis van ‘vaardig worden in de wereld’ van professionals. Veel vaardigheden waar ze uit putten in hun praktijk zijn al eerder ontwikkeld. Dan wel in een vorige baan/functie of in de jeugd. Het intuïtieve perspectief op klanten, ketenpartners, organisaties, processen en resultaten boeken, is voor een groot gedeelte al eerder bepaald in hun leven en het is niet altijd duidelijk voor professionals hoe dat perspectief er eigenlijk uit ziet.
3. Het karakter van de casuïstiek in dit werkveld is weerbarstig, onzeker en chaotisch. Klanten zijn aan het overleven. De instinctieve dimensies van intermenselijk contact komen hierdoor meer naar de voorgrond. Primair gedrag wordt sterker uitgenodigd in professionals tijdens interacties met klanten en ketenpartners. Dit vraagt extra ontwikkeld vermogen tot zelfregulatie bij professionals. De technieken die een professional bewust of onbewust in zijn leven heeft ontwikkeld voor zelfregulatie, beïnvloeden de capaciteit om een luisterende houding aan te kunnen nemen en constructief te reflecteren ‘in the heat of the moment’. Het verfijnen en bewust doorontwikkelen van de zelfregulatie is een essentieel onderdeel van de ontwikkeling van het professionele ambacht in dit werkveld.
4. Vakmanschap bestaat uit grofweg twee dimensies. Aan de ene kant een soort systeemkennis. Kennis van wetgeving, trajecten, organisaties, taken, hoe krijg je dingen geregeld, etc. Aan de andere kant ‘oer-competenties’, vaardigheden die een professional tot zijn beschikking heeft om met weerstand, chaos, verandering en andere mensen om te kunnen gaan.
5. Een lerende houding is niet vanzelfsprekend. Niet omdat professionals een slechte werkhouding hebben, maar omdat het geen organisch aspect is van de expertpositie waar professionals zich natuurlijkerwijs naartoe bewegen. Professionals bouwen routines op en dat zorgt ervoor dat ze zichzelf als natuurlijk minder vragen stellen, over de vaardigheden die ze zichzelf eigen hebben gemaakt in het werk.
6. Casuïstiek wordt niet alleen gekenmerkt door het organiseren van zaken maar ook door het omgaan met emotionele onderstroom en gevoelens van insluiting en uitsluiting. Insluiting en uitsluiting kennen zowel objectieve als subjectieve dimensies. Deze dimensies doorkruisen elkaar continu in de interacties die professionals hebben. Dat maakt een groot gedeelte van het contact met anderen moeilijk te duiden en draagt bij aan een gevoelde sfeer van onoverzichtelijkheid in casuïstiek.
7. De natuurlijk reflectie van professionals op het eigen handelen verschilt. Waar voor de ene professional een meer abstracte schematische reflectiestijl natuurlijk is, heeft de andere professional een meer expressieve en verbeeldende reflectiestijl.
8. Professioneel handelen wordt gekenmerkt door drie vraagstukken:

- i. Wat doe ik in een concrete zin?
- ii. Wat laat ik bewust los? Doe ik niet.
- iii. Wat is mijn houding bij de eerste twee?

6: Samen bepalen wat goed werk is - Wat is goed vakmanschap?

Er is geen gebrek aan vakmanschapstrainingen in dit werkveld. Agressietrainingen, motiverende gespreksvoering, regie met gezag, cultuursensitief handelen, herstelgericht werken en nog een enorme trits aan andere mogelijkheden. Waar wel een gebrek aan is in dit werkveld is een gedeelde vruchtbare oriëntatie rondom vakmanschap waar iedereen eigenaar over is.

Een houtbewerker kan bij het maken van een stoel terugvallen op een collectief gedeeld beeld van een stoel. Dat bestaat uit vier poten, leuning en zitvlak en op het moment dat je er op gaat zitten, moet de stoel niet instorten. Er is een duidelijk esthetisch alsook functioneel kader waartoe de houtbewerker zich altijd verhoudt op het moment dat hij de stoel in elkaar zet. Hij kan afwijken van dat beeld maar dat beeld blijft het reflectiepunt voor alles wat hij ambachtelijk creëert. En ook anderen zijn het erover eens dat een stoel er zo uitziet.

En wat is nu precies de essentie van het vakmanschap van deze professionals? Wat is het collectief gedeelde beeld waartoe deze mensen zich verhouden, als ze op een ambachtelijke manier hun beroep uit willen oefenen? Het eerste grote verschil is dat de essentie van een stoel gekenmerkt wordt door zintuiglijke dimensies. Als we een stoel voorstellen, krijgen we een concreet visueel beeld. De zintuiglijke realiteit van een stoel, heeft ook een collectief gedeeld referentiekader.

Als we onszelf iets als ‘het leveren van maatwerk’¹³ voorstellen, zit daar geen collectief zintuiglijk beeld aan gekoppeld. Het is puur taal. De persoon die het zich voorstelt moet voor de concretisering ervan terugvallen op zijn eigen herinneringen gekoppeld aan ‘Maatwerk’ of door het gebruik van zijn fantasie. Het ‘Wat’ is voor iedereen helder, namelijk maatwerk leveren maar bij het ‘Hoe’ ervan is er geen gedeeld zintuiglijk referentiekader. Als in, hoe ziet dat er dan concreet zintuiglijk uit. Wat is de belichaamde realiteit van bijvoorbeeld ‘maatwerk’ in dit werkveld?

Het wordt een beetje filosofisch misschien maar de consequenties in het concrete leven zijn groot. Denk maar terug aan de casus van de professional waarin ‘Maatwerk’ vanuit de organisatie ineens hoog op de agenda stond. De term wordt een emotioneel en energetisch geladen symbool¹⁴ in de manier waarop de organisatie het introduceert. De

¹³ Als belangrijke competentie voor deze professionals.

¹⁴ Bekeken met de bril van de eerder besproken theorie van Randall Collins. Denk daarnaast aan andere symbolen in dit werkveld die emotioneel en energetisch geladen zijn, zoals ‘risicjongeren’ en ‘(ex-)gedetineerden’. Deze termen hebben een politieke lading. Een helder voorbeeld is de term ‘verward gedrag’. Deze werd als aanstootgevend gezien en werd later veranderd in ‘onbegrepen gedrag’ (Koekkoek, 2024).

term gaat meebepalen welke urgentie professionals toekennen bij de inzet van hun professionele gereedschap.

We hadden gezien wat het vreemde effect hiervan was op sommige professionals in het voorbeeld: er werd ineens heel veel geld uitgegeven en het doen van goede triage nam af. Met de toegenomen nadruk op het symbool ‘Maatwerk’ werd het gebruik van het gereedschap ‘Triage’ minder populair.

Het voorbeeld is natuurlijk een waarneming van 1 professional en in de praktijk zal het genuanceerder hebben gelegen. Maar de achterliggende dynamiek die erin zichtbaar wordt is denk ik wel degelijk een gegeven. Vakmanschapsontwikkeling is niet alleen een kwestie van een persoon die het gebruik van zijn professionele gereedschap beoefent. De professionals die deelnamen aan dit traject moeten tijdens het beoefenen ook altijd resultaten opleveren. Ze moeten stoelen maken.

De houtbewerker kan zich hierbij terugtrekken in zijn werkplaats, wanneer hij de stoel in elkaar zet. De professionals hebben die luxe niet, het uitoefenen van hun ambacht is altijd onder het oog van iemand anders, dan wel de klant, collega, leidinggevende of ketenpartner. En die andere partij draagt altijd een potentieel oordeel in zich of de professional het wel goed doet op dat moment. Dat geeft extra druk en spanning. Een voorstelling spelen met publiek en tegelijkertijd aan je stemtechniek werken is haast niet te doen. Een publiek wat met negatieve gevoelens wegloopt, daar zit je als acteur niet op te wachten. De professionals in dit werkveld moeten in de interacties die ze hebben met anderen steeds een geslaagd ritueel ensceneren.

Meningen en oordelen zijn er genoeg in deze praktijk. De professional zelf heeft zijn ideeën over wat ertoe doet in het uitvoeren van zijn werk. De klant heeft ook zijn ideeën over wat hij goed resultaat vindt. Daarnaast worden er beroepsprofielen opgesteld, die richtinggevend zijn en er zijn nog andere commentatoren met hun ideeën over wat er moet gebeuren.

Wanneer meningen en oordelen in het spel komen, ontstaat ook de vraag op welke autoriteit dat gefundeerd is. In het oude gildesysteem had je de meester. Dat was de autoriteit die bepaalde wat de ‘impliciete’ definitie van vakmanschap was. Dat is een hiërarchisch organisatiemodel, wat geaccepteerd werd door iedereen in de organisatie. De autoriteit van de meester en hiërarchische positie rustte op zijn uitgebreide praktijkervaring. In andere woorden de directeur van de organisatie was degene met de meeste praktijkervaring. Zowel de meester als de gildeleden hadden eenzelfde idee over waarom hij recht van spreken heeft.

Vertaald naar het werkveld van nu, zijn er allemaal verschillende ideeën over wat de grond van autoriteit is. We zagen eerder al de professional die de mensen van beleid afserveerde omdat ze nooit in een gevangenis geweest waren. Dat is het autoriteitsargument vanuit praktijkervaring. De mensen van beleid zullen een stuk van hun autoriteit waarschijnlijk hangen aan hun academische achtergrond of het feit dat ze meer overzicht hebben, minder direct betrokken zijn in casuïstiek. De directeur hangt zijn autoriteit op aan het feit

dat hij nu eenmaal de baas is in de organisatie, zo is dat geregeld. Onderzoekers hangen hun autoriteit op aan het feit dat ze niet vermengd zijn met werkveld, de fly on the wall die daardoor alles helder en objectief ziet. De klant zelf hangt zijn autoriteit op aan het feit dat hij met de consequenties van het professionele handelen wordt geconfronteerd. En de ervaringsdeskundige hangt zijn autoriteit op aan het feit dat hij weet hoe het is om in de positie van de klant te zitten, heeft het outsidersperspectief geleefd. Alle partijen hebben een overtuiging over wat ertoe doet in professioneel handelen en hangen hun recht van spreken op aan een andere positie.

Het kan misschien een beetje cynisch overkomen maar als we willen dat professionals op een authentieke manier aan hun vakmanschap werken vraagt dit een open houding en kwetsbaarheid. Het enorme politiek geladen meningspel rondom de gestigmatiseerde doelgroepen waar deze professionals mee werken, draagt niet bij aan de condities voor authentiek leren bij professionals. Het leren van deze professionals binnen casuïstiek die de kranten kan halen, gebeurt altijd onder de ogen van anderen. Het is mijn persoonlijke mening dat we een collectieve verantwoordelijkheid dragen om de condities voor leren te scheppen voor deze professionals. Dat zegt niet dat we het overal eens moeten zijn, wel dat we in de benadering ervan altijd in verbindende geest communiceren en wetende dat deze mensen ‘a hell of a job’ hebben.

Want het is dit hele spel waar professionals tegenaan lopen in hun werk. In de reflectiegesprekken die we met ze gevoerd hebben, ging het aan de ene kant over klanten helpen en aan de andere over de manier waarop ze binnen deze arena dicht bij zichzelf blijven. Zich niet laten verleiden om opgeslokt te worden in de emotionele energiestromen die er rondcirculeren in dit werkveld. De momenten waarin dat wel gebeurde, waren de momenten waarvan ze achteraf zeiden dat ze van binnen wisten wat er moest gebeuren en toch gingen ze iets anders doen. Ze verloren het contact met hun innerlijke noorden en konden niet langer zuiver navigeren in de chaos.

Ik vraag me af of een sluitend idee over de ontwikkeling van goed vakmanschap wel te formuleren is. In de dagelijkse praktijk opereert iedereen vanuit de waarden en belangen die hij/zij als meest urgent ervaart. Dat bepaalt de concrete resultaten voor de klant en of trajecten in beweging zijn of stagneren. Het oorspronkelijke idee van deze tekst was om een methodiekbeschrijving te maken. Daar ben ik vanaf gestapt, omdat het weer een zoveelste interventie wordt, die in de praktijk gebruikt kan worden. Er is al zoveel, niet alleen interventies en trajecten voor klanten maar ook trainingsaanbod en methodieken die professionals kunnen gebruiken.

Een deelnemer met wie we de gesprekken hadden geëvalueerd, benoemde het als volgt:

“Ik ben meer naar mezelf en naar mijn klant gaan kijken, hoe pak je het aan en wat voor effect heeft dat op hen? Een collega zei laatst ‘goh [naam] je bent veel vrolijker. We hebben zoveel boekjes en regels en adviezen over gespreksadviezen. Je moet dit wel doen je moet dat niet doen, wel 1000 dingen. Maar in de coaching leerde ik: je mag gewoon jezelf 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.”

De veelheid aan adviezen, regels en boekjes over gespreksvoering met klanten werd een obstakel om gewoon in contact te gaan met de klant. Toen de professional zichzelf¹⁸ toestemming begon te geven om op een authentieke manier haar werk uit te voeren, was het effect dat ze beter werd in maatwerk leveren voor de klant. Omdat zij zichzelf mocht zijn tijdens haar werk, mochten haar klanten dat ook. Dat zijn de voorwaarden voor succes. Dat ligt nog voor het gebruik van specifieke gesprekstechnieken of de inzet van trajecten voor klanten. Het is dat voorliggende gebied waar enorm veel te winnen valt in dit werkveld. De innerlijke houding en overtuigingen van mensen die hier werken en dan niet alleen de professionals maar iedereen.

Een andere deelnemer rapporteerde het volgende:

“Ik ben meer laidback geworden, waar ik normaal er direct op zou zitten en alles zou gaan regelen. Ik ben veranderd in mijn ontwikkeling als professional en ook in mij als persoon. Ik neem dingen niet meer tot me in een bepaalde haast of ‘het moet nu’. Ook in een noodsituatie even nadenken: is dit mijn verantwoordelijkheid of is het mijn gevoel dat dit mijn verantwoordelijkheid is? Ik denk dat ik diep down de dingen wel wist, maar door de coaching is het een reminder: sta je even stil.”

Noodsituaties zijn een dagelijkse praktijk in dit werkveld. De professional geeft aan dit soort situaties er normaliter voor zorgen dat ze minder reflectief wordt en snel tot handelen overgaat. De gesprekken hebben eraan bijgedragen dat ze ook onder stress en urgentie net even iets langer stilstaat, tot ze overgaat tot handelen. Hierdoor heeft ze ook dan toegang tot wat ze ‘diep down’ wel wist. De stress en nood zorgen ervoor dat professionals het contact kunnen kwijtraken met een dieper gelegen wijsheid en daardoor gaan voor de ‘snelle’ oplossing. Als er wordt gesproken over de praktische wijsheid van professionals, is dit wat mij betreft de kanttekening. Onder stress handelt een professional anders dan wanneer hij/zij de rust en tijd heeft om na te denken. Wat je doet in de reflectie op een casus is anders dan wat je doet in de casus. Het verschil dat Donald Schön maakt tussen reflection-in-action en reflection-on-action (Tan, 2020). Het is de eerste waar ik denk dat er veel vakmanschapsontwikkeling mogelijk is, zeker in stressvolle werkomgeving, waar alles neigt naar doen, doen, doen.

Wat we hoe dan ook kunnen zeggen vanuit de individuele leertrajecten is dat het vakmanschap van deze professionals niet alleen wordt gekenmerkt door kennis van wet- en regelgeving, het juiste gebruik van gesprekstechniek maar door het vermogen om dicht bij jezelf te blijven, goed gegrond in casuïstiek te staan zodat je het werk op een waarachtige en waardige manier uitvoert.

En daarvoor wil ik als conclusie de aandacht richten op de techniek ‘focusing’ van Eugene Gendlin¹⁵, een pionier in de psychologie- en therapiewereld. Ik denk dat zijn werk heel relevant is als het gaat om vakmanschapsontwikkeling en de bijbehorende competenties nog nauwelijks actief ingezet worden als professionele competentie.

Competentie aanbeveling

“It is a process in which you make contact with a special kind of internal bodily awareness. I call this awareness a felt sense. A felt sense is usually not just there, it must form. You have to know how to let it form by attending inside your body. When it comes it is at first unclear fuzzy. By certain steps it can come into focus and also change. A felt sense is the body's sense of a particular problem or situation. A felt sense is not an emotion. We recognize emotions. We know when we are angry, or sad, or glad. A felt sense is something you do not at first recognize- it is vague and murky. It feels meaningful but not known. It is a body sense of meaning. When you learn how to focus, you will discover that the body finding it's own way provides its own answers to many of your problems.” (Gendlin, 2007)

In het bovenstaande fragment beschrijft Eugene Gendlin in zijn bestseller Focusing wat ‘focusing’ is. Gendlin¹⁶ was een Amerikaanse filosoof, die veel samengewerkt heeft met de grootvader van het empathisch luisteren Carl Rogers. Een groot gedeelte van zijn levenswerk ging over belichaamd weten en hoe we dat kunnen inzetten in onze eigen levens maar ook om het onderzoekend vermogen te verdiepen en complexe vraagstukken te benaderen vanuit een belichaamd perspectief.

De techniek draait om het vermogen af te kunnen stemmen op lichaamssensaties en daarvanuit antwoorden over complexe situaties te laten ontstaan. Ik heb dit zelf veel toegepast tijdens de gesprekken met de professionals en ik denk dat de evaluaties positief waren vanwege deze techniek. Het ontwikkelen hiervan stelt professionals meer in staat om ook in ‘the heat of the moment’ hun reflectieve vermogens actief te hebben. Sneller door te hebben wat niet alleen in de buitenwereld gebeurt maar wat ook op dat moment in henzelf plaatsvindt. Dit is wel iets wat ontwikkeld moet worden. Het is een vaardigheid. Maar ik geloof dat op deze manier professionals op een consistentere manier toegang krijgen tot wat ze ‘diep down’ wel weten.

Op deze manier blijven ze dicht bij zichzelf en goed gegrond ook in chaos en onzekerheid. Dat is waar ik hoop dat het naartoe gaat, dat iedereen gaat handelen vanuit dat gebied ‘diep down’, of het nu professionals, beleidsmakers, klanten of onderzoekers zijn. Daar zit het goud en wat mij betreft de oriëntatierichting als het gaat over vakmanschapsontwikkeling, naast kennis van alle procedures, regels en de inzet van vaardigheden zoals gesprekstechniek of de-escalerend werken.

¹⁵Eugene T. Gendlin overleed op 1 mei 2017.

¹⁶Voor biografische achtergrond over Eugene Gendlin en zijn samenwerking met Carl Rogers, zie The International Focusing Institute: <https://focusing.org/gendlincenter/what-focusing>

Nawoord

De gesprekken met de professionals hebben een diepe indruk op me achtergelaten en ik was ook vaak geraakt door hun enorme drive om net dat beetje extra voor de klant te gaan. Dat betekent niet dat ze perfect zijn maar wel dat ze als mens een offer maken om ingewikkeld werk te doen aan de grenzen van de maatschappij. En dat offer verdient erkenning, want het is echt geen eenvoudig werk.

Het valt me op dat er in rapporten, onderzoek en verslagen nog steeds veel gesproken wordt over ‘de professional’, alsof het een uniforme persoon is. Een soort tabula rasa. Hopelijk is in de tekst duidelijk geworden dat in de dagelijkse praktijk, professionals allerlei verschillende gezichten en leefwerelden met zich meedragen. Maar ook vooral dat ze hun eigen geschiedenis hebben met krachten en kwetsbaarheden. En dat geldt ook voor ‘de klant’, ‘de mensen van beleid’, ‘onderzoekers’ en ‘de burgemeester’. Iedereen moet zich handhaven in de complexe wereld van FC Nederland. Maar aan die complexiteit dragen we zelf ook bij. Dus welk stapje kan iedere partij zetten om het de ander net even wat gemakkelijker te maken in plaats van nog ingewikkelder. Om iets meer verstillings, ademruimte en ontspanning mogelijk te maken. Die analyse hebben we volgens mij collectief nog niet gemaakt.

Ik denk dat het begint met in onze dagelijkse praktijk tijdens iedere interactie die we hebben de eerste 5 minuten even ons eigen oordeel of belang uit te stellen. Gewoon even echt luisteren naar de ander zonder agenda. Niet alleen naar de cliënt/klant maar ook naar de ketenpartner, collega of leidinggevende. De antwoorden zijn er al, de vraag is alleen hoe worden ze ook vruchtbaar?

Bronnenlijst

- Bernburg, J. G., Krohn, M. D., & Rivera, C. J. (2006). Official labeling, criminal embeddedness, and subsequent delinquency: A longitudinal test of labeling theory. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 43(1), 67–88. <https://doi.org/10.1177/0022427805280068>
- Blasko, B. L., & Taxman, F. S. (2018). Are supervision practices procedurally fair? Development and predictive utility of a procedural justice measure for use in community corrections settings. *Criminal Justice and Behavior*, 45(3), 402–420. <https://doi.org/10.1177/0093854817749255>
- Boyns, D., & Luery, S. (2015). Negative emotional energy: A theory of the “dark-side” of interaction ritual chains. *Social Sciences*, 4(1), 148–170. <https://doi.org/10.3390/socsci4010148>
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton University Press.
- Gendlin, E. T. (2007). *Focusing* (2nd ed.). Bantam Books.
- Heron, J. (1998). *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. Sage Publications.
- Hornby, N. (1992). *Fever pitch: A fan's life*. Gollancz.
- Ingold, T. (2021). *The perception of the environment: Essays on livelihood, dwelling and skill*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003196662>
- King, A. (2019). Emotion, interaction and the structure-agency problem: Building on the sociology of Randall Collins. *Thesis Eleven*, 154(1), 38–51. <https://doi.org/10.1177/0725513619874929>
- Koekkoek, B. (2024). Van ‘verwarde personen’ naar onbegrepen gedrag: Aanknopingspunten in zorg en veiligheid. *Tijdschrift voor Psychiatrie*, 66(8), 470–476.
- Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). Conceptualizing stigma. *Annual Review of Sociology*, 27, 363–385. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.363>
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* (30th anniversary expanded ed.). Russell Sage Foundation.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.d.). *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 12/08/26.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022). *Nationaal Actieplan Dakloosheid: Eerst een Thuis*. Rijksoverheid. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-bb529bd58adc8061e5c058d2fe9671197ba6244f/file>
- Moore, K. E., Stuewig, J. B., & Tangney, J. P. (2016). The effect of stigma on criminal offenders’ functioning: A longitudinal mediational model. *Deviant Behavior*, 37(2), 196–218. <https://doi.org/10.1080/01639625.2014.1004035>
- Moran, D. (2012). Prisoner reintegration and the stigma of prison time inscribed on the body. *Punishment & Society*, 14(5), 564–583. <https://doi.org/10.1177/1462474512464008>
- Pager, D. (2003). The mark of a criminal record. *American Journal of Sociology*, 108(5), 937–975. <https://doi.org/10.1086/374403>
- Ramakers, A., Nieuwbeerta, P., Van Wilsem, J., & Dirkzwager, A. (2022). Secrecy as best policy? Stigma management and employment after prison. *The British Journal of Criminology*, 62(2), 501–518.
- Rousse, B. S., & Dreyfus, S. E. (2021). Revisiting the six stages of skill acquisition. In E. S. Mangiante, K. Peno, & J. Northup (Eds.), *Teaching and learning for adult skill acquisition: Applying the Dreyfus and Dreyfus model in different fields* (pp. 3–28). Information Age Publishing.
- Spies, H., Tan, S., & Davelaar, M. (2016). *De jeugd maar geen toekomst? Naar een effectieve aanpak van sociale uitsluiting*. Uitgeverij SWP. <https://doi.org/10.36254/978-90-8850-673-4>
- Tan, C. (2020). Revisiting Donald Schön’s notion of reflective practice: A Daoist interpretation. *Reflective Practice*, 21(5), 686–698. <https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1805307>
- van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*, 1(1), 11–30. <https://doi.org/10.29173/pandpr19803>
- Vobruba, G. (2000). Actors in processes of inclusion and exclusion: Towards a dynamic approach. *Social Policy & Administration*, 34(5), 601–613. <https://doi.org/10.1111/1467-9515.00213>