

Hoofdstuk 6: maatschappelijk werkers en ondernemendheid

-uit het arbeidzame leven van Moniek-

Versie 13.7.12

Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we de ondernemendheid van welzijnswerkers en wijkopbouwers besproken. In dit hoofdstuk nemen we de ondernemendheid van maatschappelijke werkers onder de loep. Aangezien beide beroepsgroepen in hun dagelijkse werk geconfronteerd worden met vergelijkbare omstandigheden en invloeden –te denken valt aan WMO, WNS, marktwerking & concurrentie, bezuinigingen, reorganisaties, afslankingen en ontslagen- zullen we vooral inzoomen op de meest in het oogvallende aspecten van de maatschappelijke werkers en hun pogingen ondernemendheid aan de dag te leggen. Kenmerkend voor het werk van maatschappelijk werkers is de uitgesproken één-op-één-relatie met cliënten terwijl het werk van welzijnswerkers en vooral wijkopbouwwerkers vooral op collectiviteiten, op groepen van mensen, is gericht. Te denken valt hierbij aan bewoners van een bepaalde buurt, aan wie bepaalde gezamenlijke activiteiten wordt aangeboden (Nederlandse les, leren fietsen, samen zwemmen). Bij maatschappelijk werkers is het startpunt in beginsel de individuele behoefte of problematiek. Deze overwegende individuele relatie vindt plaats binnen één van de werkgebieden van Maatschappelijk Werk: algemeen maatschappelijk werk, sociaal raadswerk, SHV en ouderenwerk.

In dit hoofdstuk volgen we Moniek op de voet. Zij is algemeen maatschappelijk werkster, 53 jaar oud en zij woont en werkt in Rommeldam. In onderstaande interviewreportage leren wij haar en haar werk kennen. Samen gaan we op zoek naar de mogelijkheden en de belemmeringen in haar dagelijkse werk om ondernemend aan de slag te gaan.

1. Koffie & praten over cliënten

We hebben met Moniek afgesproken in buurthuis Cornelia, niet ver van Willemsplein in de wijk Nederrijn. Deze ontmoetingsplek is niet toevallig. Moniek kwam er jaren geleden wel een paar keer per week. Het buurthuis was toen een belangrijke uitvalbasis voor haar werk als maatschappelijk werkster. De buurtbewoners konden haar vinden als dat nodig was. En juist door er bij de dagelijkse buurthuisactiviteiten te zijn kwam Moniek haast spontaan op het spoor van de noden die er leefden onder de buurtbewoners.

“Ik heb inmiddels wel de nodige veranderingen in ons werk mee gemaakt: eerst was het vooral samen met een collega de verantwoordelijkheid dragen voor het uitvoeren van alle Maatschappelijk Werken Dienstverlening in een buurthuis. Toen was er ruimte om initiatieven te nemen en om snel te regelen met partners in buurthuis, door wederzijdse dienstverlening en met gesloten beurzen; en er was ruimte om de contacten daarvoor te onderhouden.

Nu ligt haar uitvalbasis veel meer in het dienstencentrum waar zij intakegesprekken houdt met cliënten. Moniek kijkt opgetogen rond in het buurthuis. Aan het interieur is hoegenaamd niets veranderd: nog steeds de houten schrootjes en de bruin-oranje kleuren uit de jaren zeventig. In de loop der tijd wel behoorlijk vaal geworden. Natuurlijk ziet ze veel nieuwe gezichten maar de vrijwilliger achter de bar die ons koffie inschenkt, kent zij nog. En de herkenning is wederzijds: zij wordt hartelijk begroet. Moniek is ook geboren en getogen Rommeldamse en werkt al jaren in het maatschappelijk werk. Hoe staat het met haar motivatie om dit zware werk dag in dag uit te doen?

“Ik heb het beroep ooit gekozen vanuit boosheid. Boos omdat er altijd mensen uit de boot vallen en het zoveel minder hebben. Mensen die het buiten hun eigen schuld om niet redden en toch geen adequate hulp krijgen. Het is nog steeds mijn drive: onrecht verminderen. Als ik niet het gevoel had gehad dat ik daarin ook echt iets kan bijdragen, zou ik tien jaar geleden al met dit werk gestopt zijn. Het idealisme van weleer is na twintig jaar niet getemperd.”

Wel zegt Moniek dat zij in de loop der jaren realistischer is geworden.

“Als maatschappelijk werkster begin je met het vaststellen van een realistisch doel. Vervolgens stel je vast wat je wel en niet kunt doen voor iemand: bijvoorbeeld het weer laten aansluiten van de energie in het huis van de cliënt. Je moet geen valse hoop wekken. Verder hopen dat de klant blijft komen. Dus er zo nodig achteraan bellen. Dat is niet volgens richtlijnen van de organisatie. Daar geldt de regel: 1 keer niet geweest dan een briefje voor een nieuwe afspraak, daarna weer niet komen betekent afsluiten casus. Iedere Maatschappelijk Werkster maakt daarin eigen afwegingen, wanneer je dat doet. Het wordt door de organisatie oogluikend toegestaan bij algemeen maatschappelijk werk. Bij Schuld Hulp Verlening mag dat bijvoorbeeld niet.”

De motivatie van Moniek spreekt boekdelen: het willen werken met en voor mensen. Door concreet hulp te verlenen probeert zij de gevolgen van de maatschappelijke ongelijkheid te bestrijden. Maar zij benadrukt dat achter de mooi geformuleerde doelen, altijd en heel praktisch het werken met mensen de grote drijfveer vormt.

“Mensen zijn zo interessant, ongelooflijk om te zien hoe mensen ondanks alle tegenslagen inventief zijn en vooruit weten te komen. En het is dan prachtig om daarbij te helpen en dat mogelijk te maken.”

Bij een tweede kop koffie maakt Moniek wel een kritische kanttekening bij het werk van maatschappelijk werk dat zich zo exclusief richt op het individu. Zij zegt zich steeds meer te realiseren dat je kunt blijven steken in de individuele hulpvraag. Hoe zij dit bedoelt? Wel, de meeste individuele gevallen staan niet op zichzelf. Je moet de betreffende individuele problematiek en gevallen wel in hun maatschappelijke en politieke context plaatsen. Juist in het meer

‘politiseren’ van het *maatschappelijk werk* ligt een enorme kans. En in het nalaten om individuele gevallen te politiseren en in samenhang te zien met vergelijkbare problematiek schuilt een belemmering voor ondernemendheid. Zeker in een situatie waarin door bezuinigingen de infrastructuur van zorg en welzijn wegvalt. Buurthuizen verdwijnen, collega’s worden ontslagen, dienstverlening verschaalt. Juist dan kom je erachter wat solidariteit in de praktijk kan betekenen. Want het is zoals het is: met z’n allen sta je sterker.

“Zo’n politiserende benadering is nodig, want Armoedebelaid is geen individuele aangelegenheid en als je je niet verdiept in wat er op dat gebied echt speelt, gaat er niets veranderen. Politiserende hulpverlening brengt dus ook een soort bewustwording van de effecten van wat je doet. En of wat je doet ook echt kan helpen gezien andere ontwikkelingen. Dat zie je ook terug bij de schuldregeling. Huurwoningen worden steeds meer verkocht, want woningbouwcorporaties worden ook op die manier ondernemender. Dat heeft veel effect op mensen die al financieel zwak zitten en die op woningen met lage huren aangewezen zijn. Er is al krapte op de woningmarkt en dat neemt door die verkoop alleen maar toe. Zo worden immers veel sociale woningen afgestoten en dat heeft een enorm effect op onze klanten. Jongeren die vanwege gezinsproblemen het huis uit moeten of mensen die gaan scheiden, vinden niet snel een andere woonruimte.”

In haar werk als professional laat Moniek ook persoonlijke initiatieven zien die wijzen op een ondernemende houding. Zo heeft zij zelf onlangs een plan geschreven voor de voedselbank. Dat was leuk: samenwerken met haar manager. Daarna was het wel wachten en wachten en wachten op goedkeuring van de gemeente. Ook innovatie is naar de mening van Moniek, naast eigen initiatief, een belangrijk aspect van ondernemendheid. Hoe verkoop je nu een goed idee van jezelf als medewerker? Moniek reageert berustend: vaak is het zo dat niemand het oppakt, want er is geen ruimte in het individuele takenpakket. Moniek vindt het in beginsel geen enkel probleem om iets op te pakken en het vanuit haar perspectief te beschrijven hoe het zou kunnen worden uitgewerkt. Als het maar een gevolg heeft. Als het gevolg uitblijft, dooft de prikkel om ondernemender aan de slag te gaan.

Vaak vraagt Moniek zich af of zij nog meer ondernemendheid in haar werk aan de dag kan leggen. Soms probeert zij op creatieve manier iets te doen aan schuldenbeheersing van haar klanten buiten het formele traject. Maar dan ze loopt vaak tegen grenzen aan. Er zijn geen of onvoldoende dienstverleners, of er zijn onvoldoende goed opgeleide vrijwilligers die bij het ordenen van thuisadministraties een rol kunnen spelen. Al deze extra zaken gebeuren zo goed en kwaad als het gaat door de maatschappelijk werkers zelf, maar het wordt niet zichtbaar in de registratie van hun gewerkte uren.

Zou het daarbij helpen om dergelijke oplossingsgerichte werkzaamheden zichtbaar te maken voor het management en de subsidiegevers en opdrachtgevers? Moniek denkt van niet want dat gaat tegen je werken. Het extra werk komt dan als vanzelfsprekend terug in je takenpakket, zonder verlichting van de caseload want het ‘kan er blijkbaar nog wel bij’. Daar zijn ervaringen mee in het verleden.

Voor we wandelend de wijk ingaan, doet Moniek nog een ontboezeming. Er is namelijk iets dat haar danig hoog zit: ze zou als relatieve oudere collega niet meer flexibel zijn, niet meer in zijn voor nieuwe ontwikkelingen, teveel vastgeroest zitten aan het vertrouwde uit het verleden. Onlangs nog in een overleg met haar manager en collega’s kreeg een jongere collega een pluim omdat ze zich zo flexibel had opgesteld. Hierop had zij spontaan gereageerd: ‘ja, ik ben nog lekker jong, hè’. Nou, dat was Moniek en haar even oude collega behoorlijk ik het verkeerde keelgat geschoten. De zoveelste aanval op de vermeende starheid van ervaren en door de wol geverfde professionals!

2. Lunchen & bespiegelingen over teams

De wandeling door Nederrijn had iets van een 'buurtschouw'. Moniek vertelt honderduit. In die straat woonde de cliënt die van zijn vrouw scheidde en van de rechter zijn huis uit moest en daardoor bij de daklozenopvang terecht kwam. En op het volgende pleintje herinnert zij zich het probleem van de vrouw die in haar eentje de verzorging van vier kinderen deed, torenhoge schulden had en totaal geen ruimte meer voor zichzelf overhield, 'gek' werd en uiteindelijk om hulp had gevraagd. De papieren maatschappelijk werk -gevallen krijgen zo lopend door de buurt een reëel gestalte. We besluiten de lunch in een buurtcafeetje te gebruiken en te benutten om over de collega's en samenwerking in haar werk te praten.

Onderlinge communicatie, werkoverleg en samenwerking zijn ook in het *algemeen maatschappelijk werk* van essentieel belang. Hoe staat het daarmee? Moniek heeft een belangrijke wijziging in haar werk ervaren de laatste jaren voor wat betreft het overleg met collega maatschappelijk werkers. Er is meer praktisch overleg met andere disciplines, vooral over de vraag wie wat gaat doen. Tegelijkertijd is het formeel overleg afgenomen. Dit laatste leidt ertoe dat het overleg nu meer persoonsgebonden is geworden: het ligt aan jou of aan je collega of er überhaupt overlegd wordt

Vormen Moniek en haar collega maatschappelijk werkers niet een werkteam of iets dergelijks om het overleg en de samenwerking te stroomlijnen? Wat zijn überhaupt haar ervaringen met het werken in teamverband? Er zijn verschillende overlegsituaties, maar duidelijk is het allerm minst. Er zijn wel pogingen geweest om tot structurele teamvorming over te gaan. In de organisatie van Moniek was er indertijd officieel geen teamoverleg, maar koppelden de algemeen maatschappelijk werkers op informele wijze een soort van teamoverleg aan het intake-overleg. Een jaar of twee geleden is een proef van start gegaan met Resultaat Verantwoordelijke Teams (RVT). Binnen zo'n team werden de targets vastgesteld, veelal uitgedrukt in kwantitatieve gegevens, en de werkwijze bepaald. Dit gold als een soort van 'team-commitment'. Deze teams bestonden uit vier, vijf mensen en waren homogeen samengesteld. Zo waren er teams voor Algemeen Maatschappelijk Werk, Sociale Raadslieden (SR) en voor Schuld Hulp Verlening (SHV). De teams werkten per dienstencentrum samen vanuit de cliëntvraag. Om resultaat-verantwoordelijk te kunnen zijn had een team echter systematisch geordende kerninformatie nodig. En daar ontbrak het nog wel eens aan. Zo vroeg het team van Moniek ooit aan de manager welke output er precies geleverd zou moeten worden. Drie maanden later was er nog steeds geen afdoend antwoord. Het experiment met de RVT is van korte duur geweest. Door fusieperikelen en alle aandacht die dat opeiste heeft Monieks organisatie besloten de implementatie van de RVT op te schorten.

Wat wel redelijk goed functioneert zijn de vakgroepen. Elke discipline kent een vakgroep die uit ongeveer 35 personen bestaat en uit verschillende units is samengesteld. Het takenpakket van zo'n vakgroep behelst onder meer de bepaling van de inhoudelijk richting van het primaire werk. Leidende vragen in het vakgroepoverleg zijn bijvoorbeeld: wat zijn de recente ontwikkelingen in het werk, wat betekent dat voor de relaties met de klanten, welke kwaliteitscriteria te hanteren voor het werk, hoe zorg te dragen voor verbindende communicatie in de organisatie? Zo bestaat er bijvoorbeeld een vakgroep voor *algemeen maatschappelijk werk*. Deze vakgroep heeft iedere zes weken overleg met de manager.

Sinds kort is 'kennisdelen' als overlegvorm geïntroduceerd. Het betreft een activiteit waarbij alle disciplines betrokken zijn. Dit overleg behandelt thema's als leun- en steuncontacten of zelfredzaamheid. Voorts is er nog intern werkoverleg om de intakes tussen de professionals te verdelen, wat vaak neerkomt op puur verdelen zonder ruimte om expliciet de vraag te stellen wat de betreffende cliënt nodig heeft. Tot slot kent de organisatie ook nog het fenomeen intervisie als overlegvorm. In een ritme van iedere zes weken komen maatschappelijke werkers uit de

verschillende teams bijeen in groepjes van vijf, zes personen. De andere disciplines (werksoorten) waren minder geïnteresseerd en bij hen is intervisie niet of moeilijker van de grond gekomen.

Dan is er tot slot ook nog, vertelt Moniek, het incidenteel overleg. Zo is er een beleidsdag van twee dagen 'op de hei' geweest met alle medewerkers. Daar is toen het idee van Resultaat Verantwoordelijke Teams toegelicht en moest elk team doelen voor het komende jaar formuleren. Er werd ook gezegd dat output het enige is wat belangrijk is en dat men daarop afgerekend zou gaan worden met een bonus. Dit bonusidee is later weer ingetrokken. Op die beleidsdag heeft managementgoeroe Matthieu Weggeman het concept van de *Lerende Organisatie* toegelicht. Zijn hoofdstelling luidde: de verantwoordelijkheid voor het werk moet men bij de teams laten en het managementteam heeft een faciliterende rol. Een mooi idee, zo vond iedereen, maar hier hoort ook het vertrouwen bij dat managers de teams zouden moeten schenken. En daar schortte het wel eens aan.

Moniek voelt zich als maatschappelijk werkster zowel specialist als generalist. Specialist in de zin dat zij zich focust op de vraag achter de vraag, maar ook als generalist omdat haar concrete werk veelal in een grijs gebied ligt tussen het Algemeen Maatschappelijk Werken de Schuld Hulp Verlening (SHV). Van elk terrein moet ze iets afweten. Maar gezegd moet worden: als maatschappelijk werkster heeft zij feitelijk onvoldoende kennis als het gaat over technische aspecten van Schuld Hulp Verlening. Ze weet niet of uitspraken van SHV'ers wel correct zijn en kent ook de inhoud van de rechten op regelingen niet precies. Vaak is het oplossen van de schuld door de SHV'er een belangrijke voorwaarde, willen de noodzakelijke andere vormen van hulpverlening effectief kunnen zijn. Als het water door schulden aan de lippen staat, is er weinig mentale ruimte om te praten over de relatieproblematiek. Schuld Hulp Verlening is echter een ander beroep en bovendien een gespecialiseerde afdeling met een enorme onderbezetting. Toelating als cliënt is aan strenge eisen verbonden. Cliënten worden dus niet zomaar geaccepteerd. Er zijn bovendien al flinke wachtlijsten. Voor veel cliënten van *algemeen maatschappelijk werk* is het snel hanteerbaar maken van de schulden-problematiek echter een noodzakelijke voorwaarde om voortgang te kunnen boeken bij hun aanpak van de omvattender problematiek, zoals relatie- of opvoedingsproblemen, of werk zoeken. Soms wordt *algemeen maatschappelijk werk* ook gevraagd om gedurende de wachttijd voor Schuld Hulp Verlening iets voor de cliënten te doen. Zij doen dat dan ook, maar gezien de grote vraag naar Schuld Hulp Verlening vrezen ze het gevaar dat ze 'hulpjes' worden voor de schuldhulpverleners, terwijl ze aan hun eigenlijke dienstverlening niet meer toekomen.

“Vaak gaan achter de schulden ook andere problemen schuil die dringend aandacht vragen. Daar is een algemeen maatschappelijk werker voor nodig, al kan dat niet altijd onmiddellijk. Cliënten zijn alleen maar bezig met hun schulden. Dat is het enige waar ze de hele tijd mee bezig zijn – hoe kom ik daar van af? Ze hebben geen ruimte om naar de andere problemen te kijken, omdat die schulden er zijn. Die zijn elke dag levensgroot aanwezig vanwege aanmaningen, boetes, deurwaarders en de dreiging van beslaglegging of huisuitzetting. Dus als er wachtlijsten ontstaan bij SHV verergeren de problemen snel. Zolang ze moeten wachten, kun je hen als maatschappelijk werkster alleen maar ondersteunen door naar hen te luisteren. Aan het eigenlijke werk, ingaan op de diepere problemen achter de schulden, kom je niet toe. Dan ondersteun je als algemeen maatschappelijk werker alleen maar een minder efficiënt lopend proces voor schuldregeling. Veel van deze mensen haken bij het moeten wachten gewoon af; ze komen dan gewoon niet meer. Dan krijg je uithuiszettingen, de mensen komen op straat, worden dakloos en de problemen worden dan alleen maar groter en groter.”

Op een van de centrale locaties van Monieks organisatie doet een intake team een integrale intake voor alle levensgebieden. Het team wordt gevormd door mensen uit verschillende disciplines. Bij het aansnijden van al deze onderwerpen met een cliënt kan het gebeuren dat je daarmee de hoop

creëert dat vragen op al die levensgebieden ook daadwerkelijk opgepakt kunnen worden. Bijvoorbeeld het snel vinden van een ander en prettiger huis of dat je direct met de klant met al zijn problemen aan de slag kunt. Wanneer een klant voor meerdere disciplines komt, dient overlegd en soms zelfs onderhandeld te worden over de hamvraag: wie gaat wat doen? *Algemeen maatschappelijk werk* is bijna bij elke zaak betrokken. De sociaal raadslieden (SR) zijn vooral betrokken bij het voortraject of een korte vraag tussendoor. Niet eenvoudig want de raadsman of –vrouw is vaak niet op de hoogte van het dossier. Er is weliswaar een officieel consultatieoverleg, maar bij SR is het dossier dan vaak nog niet bekend en SHV heeft nog geen tijd gehad om het te lezen. Bij SHV kan iemand pas terecht na een lange wachttijd. Hierdoor bespreekt *algemeen maatschappelijk werk* vaak de schuldenproblematiek: de rol van de kredietbank, de benodigde formulieren en niet te vergeten: de budgetadviezen. Er is vaak nog geen sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit betreurt Moniek.

“ Zo sprak ik laatst een keurige mijnheer van 62 jaar die op straat stond na een scheiding. Dienst Wonen gaf aan dat hij zich maar moest gaan melden bij de nachtopvang van de Hulp Voor Onbehuisden (HVO). Dat is voor deze man een dramatische oplossing omdat hij daar helemaal niet past. De meesten die hierop een beroep doen hebben heel andere problemen. Maar een ander aanbod is er niet. Bij zo'n geval zie je opeens gaten in de voorzieningen waar je eerder niet aan gedacht hebt en waar ook structureel iets aan gedaan zou moeten worden. Wanneer je daar echter individueel wat aan zou proberen te doen neem je teveel hooi op je vork. Bij elke klant is ook wel een maatschappelijk probleem te benoemen. Je moet dus kiezen. Als werker maar ook als instelling.”

Bij een collega van Moniek, in een ander stadsdeel, is de integrale intake nooit echt van de grond gekomen. Waarom niet? In dat stadsdeel heb je alleen *algemeen maatschappelijk werk* en SHV. De werkplekken zijn daar dan ook meer decentraal gesitueerd. Maar men is wel afhankelijk van disciplines buiten de eigen organisatie. Met die externe professionals wordt er gewerkt met overdrachtsformulieren waarin ongeveer bepaald wordt wat er gedaan moet worden. Maar er vindt weinig tot geen direct overleg over de cliënt plaats. Als je dan als *algemeen maatschappelijk werk-er* tegen de schuld-gerelateerde vragen aanloopt en er kan door de wachtlijsten en tijdgebrek geen beroep worden gedaan op een SHV'er dan gaat het zo: *“Zeg me maar wat ik moet doen om de klant alvast een beetje verder te helpen.”* Een klant wordt dan alles behalve integraal besproken.

Al met al hebben Moniek en haar collega's gemengde gevoelens over het teamwork zoals het functioneert. Vooral overleg tussen *algemeen maatschappelijk werk* en SHV wordt node gemist. Het team komt alleen bijeen voor verdeling van de 'intakes'. Ondanks deze teleurstelling over de praktijk van teamwork, ziet Moniek een duidelijke meerwaarde voor het werken in teamverband om:

- *met elkaar problemen op te lossen en deze te bespreken met collega's uit andere vakgroepen.*
- *kennis uit verschillende invalshoeken uit te wisselen en te delen*
- *een andere manier van kijken en het 'out of the box'-denken te stimuleren.*
- *de inbreng van externen, experts en mensen uit andere organisaties te organiseren.*

Vlak voordat we de rekening vragen trekt Moniek nog zelf het boetekleed aan. Ze geeft ruiterlijk toe dat de competentie om structureel en systematisch samen te werken bij haar en haar collega's onvoldoende aanwezig. Daar hebben zij gewoon geen te weinig ervaring mee opgedaan en dat geldt waarschijnlijk voor de meeste collega's binnen de organisatie. Niet direct een pre dus om ondernemend aan de slag te gaan!

3. Borrelen & beschouwingen over managers

Die middag heeft Moniek nog een afspraak met een klant. En dat gaat voor. Wij spreken af ons gesprek voort te zetten tegen het eind van de middag. We buigen ons dan over haar werk en de rol van haar manager daarbij. Een boeiend onderwerp dat zich uitstekend leent om besproken te worden onder genot van een borrel. Want de relatie tussen maatschappelijk werkers en hun managers is verre van eenvoudig. Sterker, niet zelden levert die relatie behoorlijk wat spanning op. Zo vroeg Moniek haar manager onlangs naar de stand van zaken over een melding betreffende 'onbehuisden'. De manager antwoordde ietwat verbolgen dat dit niet haar verantwoordelijkheid was. Met als toevoeging dat het haar niets aanging. Een enorme domper voor Moniek. Ze kreeg het gevoel als lastig te worden ervaren met dergelijke vragen. En van haar manager kreeg ze ook te horen: *"Jij bent altijd wel erg kritisch"*. Dit voorval geeft aan dat de noodzakelijke samenwerking tussen professional en manager in de praktijk van alle dag niet altijd uit de verf komt.

Zit haar manager als direct leidinggevende nu boven op haar nek in het werk van alledag? Nee, Moniek ervaart veel ruimte om haar werk te doen. Zij vindt dit erg prettig. Ook kiest zij er soms voor haar manager niet wijzer maken dan hij is. Juist om die ruimte te behouden. Het is dan kiezen tussen zwijgen en daardoor het behoud van hun handelingsruimte tegenover haar manager of het aankaarten van knelpunten. Het expliciet aan de orde stellen van knelpunten brengt wel het risico met zich mee dat er voortaan op de inhoud van het werk meer sturing wordt gegeven, wat ten koste gaat een verlies aan autonomie. Het brengt echter ook een kans op verandering en verbetering. De huidige situatie in stand houden biedt in ieder geval zekerheid op wat je hebt, maar leidt onvermijdelijk tot nieuwe teleurstelling en in het ergste geval in de toekomst tot cynisme en verlies van motivatie, zo meent Moniek. Het is dus ook een strategische keuze van haar, gebaseerd op een inschatting of de organisatie en de mensen kunnen veranderen.

Hoe kijkt Moniek nu naar de rol van haar manager en zijn collega's? De manager staat direct boven het team. Maar haar manager heeft weinig tot geen overleg met haar en haar collega's en is nooit aanwezig bij het werkoverleg. Zij zijn druk met het beleid en de cijfers, zo is haar perceptie. Bovendien willen managers alles eerst in hun eigen management-team bespreken. De uitwisseling van relevante informatie gebeurt maar in een heel beperkte mate.

"Hoe kan de manager beleid verkopen en uitvoerbare opdrachten binnen halen als hij niet weet waar het werk over gaat? Iedereen werkt op zijn eigen houtje door. Managers willen het kennelijk allemaal zelf bedenken, maar vervolgens hebben ze er dan geen tijd voor. Laat de manager ons vragen hoe het zit als hij het niet weet – dit zal zijn positie echt niet ondergraven. Ik ben zo gewend om zonder manager te werken, maar besef ook dat de organisatie nu te groot geworden is om dat te blijven doen."

Monieks manager speelt een rol bij het stellen van prioriteiten ten aanzien van haar werk. Die keuze moet natuurlijk wel met gegevens uit de praktijk ondersteund kunnen worden. En Moniek wil daarbij ingeschakeld worden, zij wil bevraagd worden op haar expertise en ideeën. Dat gebeurt zelden al is er ook een voorbeeld waaruit blijkt dat het anders kan.

Mijn manager vroeg mij of ik een notitie over de voedselbank wilde schrijven om deze vervolgens samen met hembij het stadsdeel toe te lichten? Dan voel je waardering en dat is leuk. Ik zou er blij mee zijn als dat nou de gewone gang van zaken zou worden, gebruik maken van mijn deskundigheid, mits er tijd en ruimte voor is in mijn taak."

4. Dineren & filosoferen over de organisatie

Alhoewel Moniek in haar werk zeer gericht is op haar eigen cliënten, is het natuurlijk een gegeven dat zij vanuit een organisatie werkt. Ook al staat zij daar niet altijd genoeg bij stil. Als maatschappelijk werker is zij nu eenmaal meer op werkinhoud gericht en minder op de organisatie. De verantwoordelijkheid voor de klant staat bij haar centraal en vormt haar 'drive'. Maar zonder organisatie komt zij ook niet ver.

Wat maakt het haar soms zo lastig om vanuit een organisatie te werken?

Moniek: er is onvoldoende transparantie over beleidsdoelen van de organisatie. Neem als voorbeeld de voortgang van projectafspraken met externe opdrachtgevers. Wie zijn het nu, wie worden het morgen, hoe zit het met de looptijd van de trajecten? Deze factoren belemmeren de slagvaardigheid en het vertrouwen van mij en mijn collega's. Er worden wel instrumenten ingesteld of aangekondigd, maar de structurele inbedding in beleid en communicatie erover ontbreken. En als er ruimte voor ondernemerschap wordt georganiseerd dan zijn dat vooral externe projecten, buiten het dagelijkse werk. En dit leidt dus niet of nauwelijks tot verandering binnen de bestaande context.

In het geval van een eigen initiatief of een idee tot innovatie rijst voor Moniek de vraag: aan wie zal ik het sturen. Aan mijn manager? Iedereen heeft begrip voor zijn positie: de fusie, bezuinigingen, etc.. Hier wordt duidelijk dat ondernemendheid niet een individuele actie is, maar ingebed moet zijn in een collectieve werkwijze met een start, een doorloop en een afronding. Als de organisatie daarvoor niet goed functioneert, sterft het ondernemende initiatief een snelle dood.

Soms geef je een idee door aan je manager en een staffunctionaris kan dat dan vervolgens oppakken en er een nieuw product voor (laten) ontwikkelen. Het is dan van jouw bord. En over wat ermee gebeurt word je nauwelijks geïnformeerd. Zo werkt dat in mijn organisatie.

Moniek ervaart dat de organisatie waarin zij werkt diepgaand veranderd is door de fusie en de herindeling van de stadsdelen binnen de gemeente Rommeldam. De gemeentelijke herindeling heeft ertoe geleid dat stadsdelen sommige taken naar zich hebben toegetrokken waardoor de taakinhoud van de maatschappelijk werkers is gewijzigd. De fusie en de bezuinigingen in zorg- en welzijnsland geven bovendien aanleiding te vrezen voor de eigen werkplek.

Andere belemmeringen voor ondernemend gedrag zien Moniek en haar collega's ook vaak buiten hun organisatie liggen, in nieuwe wetgeving. Neem bijvoorbeeld de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de herijking en herverdeling van taken als gevolg daarvan. En aan de samenwerking met andere organisaties met eigen en strakke regelgerichte benaderingswijzen zoals bijvoorbeeld stedelijke woningdienst, waardoor schrijnende gevallen tussen de wal en het schip vallen.

Een cliënt van mij heeft bijvoorbeeld kinderopvang nodig om voor deelname aan een werktraject in aanmerking te komen. Daarvoor heb ik binnen algemeen maatschappelijk werk geen mogelijkheden. Ik zoek een oplossing en kom bij het project Maatschappelijke Steun Systeem (MSS). Daar bedenken ze dat mijn cliënt met een wat creatievere benadering binnen de regels voor de doelgroep van MSS kan vallen en dan wel gebruik kan maken van de voorziening. Dan moet de cliënt echter wel overgedragen worden als cliënt van MSS (registratie en outputverantwoording). Dan gaan ze opnieuw een traject opstellen. De opgebouwde relatie en trajectaanpak en begeleiding door mij als algemeen maatschappelijk werker wordt dan dus verbroken op administratieve verantwoordingsgronden. Heel frustrerend.

Het werk is zeer versnipperd, zowel extern als intern gaat het over vele schijven. In ieder stadsdeel is het bovendien weer verschillend geregeld. Neem bijvoorbeeld het loket Zorg- en Samenleving. In de wijk van Moniek is het loket indertijd bij haar organisatie ondergebracht, maar de werkzaamheden zijn binnen de dienst niet geïntegreerd. Het zijn twee verschillende afdelingen, terwijl de werkzaamheden elkaar wel vaak raken of sterk samenhangen. Dit wordt vaak veroorzaakt door verschillende financieringsstromen: bijvoorbeeld algemene subsidie, of subsidiestromen voor WMO-voorzieningen of schuld-hulpverlening. Zo staat een organisatiestructurering naar subsidiestromen geïntegreerd samenwerken op de werkvloer in de weg. Het loket gaat bovendien volgend jaar naar het stadsdeel als gevolg van de fusie van de drie stadsdelen: het nieuwe beleid van het nieuwe stadsdeel. Er is zorg over de kwaliteit van de professionele bezetting van dit loket na de fusies van stadsdelen. Er verdwijnen namelijk door die fusie vele arbeidsplaatsen. Daarnaast komen er boventallige medewerkers en Moniek vreest dat die boventallige medewerkers zonder passende achtergrond bij loketten worden ingezet. Zo ervaren zij en haar collega's een verschraving van de professionele inbreng op hun werkgebied door het gevoerde stadsdeelbeleid.

De vraag die bij Moniek rijst is: hoe kan ik ondernemender worden in een hiërarchische organisatie? Moniek ziet vooral kansen voor in de grijze gebieden: cliënten die gezien hun complexe problematiek en de hiaten in de dienstverleningsstructuur en regelgeving tussen de wal en het schip dreigen te raken. Hiervoor zijn ook persoonlijke netwerken binnen en buiten de organisatie noodzakelijk. Zij moet als professional zelf vormgeven aan mogelijke oplossingen. Dat betekent niet per definitie het zelf te gaan doen: soms is het beter te verwijzen of om het bij anderen 'weg te zetten'.

5. Een gekke vraag tot slot

Tegelijkertijd met de rekening vragen we om een cognacje bij de koffie. Per slot van rekening maken we overuren die Moniek in ieder geval niet kan declareren bij haar werkgever. Ik wil haar een vraag stellen die in de loop van de dag bij me is opgekomen. Hoe de vraag te stellen? Naast al het mooie en het goede over haar werk als maatschappelijk werkster, heeft Moniek ook duidelijk gemaakt hoe moeilijk het is om zelf, met haar team, met haar manager en met de gehele organisatie ondernemend te werk te gaan.

Stel nu, zo leg ik haar voor, dat je in een *ervaringsmachine* kon stappen waardoor het mogelijk is met je collega's, je manager en de gehele organisatie een perfecte dienstverlening te verzorgen voor je klanten. De samenwerking is perfect, je manager faciliteert op alle gebieden en de organisatie is geheel toegerust op het doel van het werk. Kortom de aanbod-zijde van de hulp- en dienstverlening is ideaal. Zou je die ervaringsmachine willen instappen om zo de vraagzijde van de hulpverlening, de hulpvraag want die blijft bestaan in het experiment, tegemoet te treden? Ik licht nog kort toe dat dit een gedachtenexperiment betreft van de filosoof Robert Nozick.

Zoals te verwachten valt Moniek stil. Na een poosje geeft ze te kennen het een erg aantrekkelijke gedachte te vinden. Geen gezeur met collega's, managers, directeuren en ga zo maar door. Maar nee, ze laat de machine voor wat hij is. Liever staat ze met haar beide benen op de grond, tot haar enkels in de modder om zo goed en kwaad als het gaat haar werk te doen. Juist door te ervaren als mens van vlees en bloed welke moeite je moet doen om resultaat te bereiken in je werk geeft voldoening. Vergelijk het met het beklimmen van een hoge berg. Als je uiteindelijk op de top staat geniet je des te meer, niet alleen van het uitzicht, maar ook van de geleverde prestatie. Dan moet je er toch ook niet aandenken om door een helikopter gedropt te worden op de bergtop?