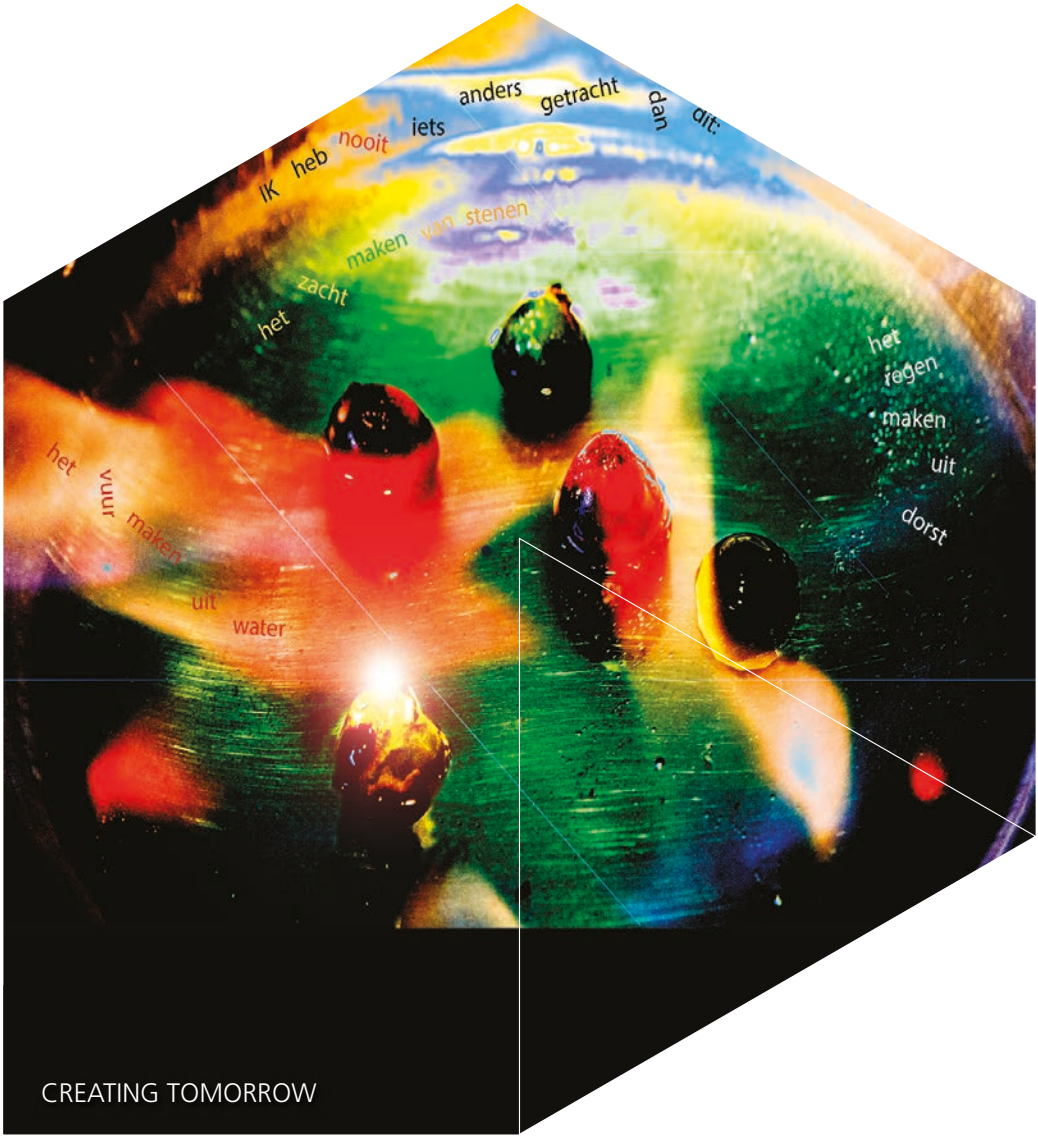
Hogeschool van Amsterdam

HET BELANG VAN ONZEKER WETEN

OVER DE REVISIE VAN DE VERZORGINGSSTAAT

Dr. Martin Stam



CREATING TOMORROW

Het belang van onzeker weten

Het belang van onzeker weten

Over de revisie van de verzorgingsstaat

Lectorale Rede

In verkorte vorm uitgesproken op dinsdag 3 september 2013

door

Martin Stam

lector Outreachend werken en innoveren
aan de Hogeschool van Amsterdam
Kenniscentrum Maatschappij en Recht

Hogeschool van Amsterdam

HvA Publicaties is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is tot stand gekomen onder auspiciën van de Hogeschool van Amsterdam.

Omslagillustratie: foto en collage van Bert Zuiderveen.nl

Vormgeving omslag: Kok Korpershoek, Amsterdam
Opmaak binnenwerk: JAPES, Amsterdam

ISBN 978 90 5629 739 8
e-ISBN 978 90 4852 195 1 (pdf)
e-ISBN 978 90 4852 196 8 (ePub)

© Martin Stam / HvA Publicaties, Amsterdam 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ik heb nooit naar iets anders getracht dan dit:
het zacht maken van stenen
het vuur maken uit water
het regen maken uit dorst
uit Gerrit Kouwenaar, 'Ik heb nooit'

1 Inleiding

Deze openbare les gaat over de rol van outreachend sociaal werk. Outreachend werkers kiezen beroepshalve principieel voor mensen in precaire omstandigheden, voor wie de verzorgingsstaat in de eerste plaats bedoeld was, maar die desondanks vaak van effectieve steun verstoken blijven. Opvallend is dat het ook vaak om mensen gaat die niet zelf om hulp vragen, al is hun nood evident.[1] Die nood blijkt uit signalen uit hun omgeving die gaan over verwaarlozing, huiselijk geweld, dreigende huisuitzetting, eenzaamheid, overlast en dergelijke. Of die nood wordt zichtbaar als mensen een beroep doen op de voedselbank of aankloppen bij een gemeentelijk loket met een tas vol ongeopende enveloppen met achterstallige rekeningen en aanmaningen. Outreachend werkers zoeken naar oplossingen die besloten liggen in de leefwereld van deze mensen. Daarvoor is het nodig contact met hen te maken, hun vertrouwen te winnen en present te blijven. Outreachend werkers leggen niet in de eerste plaats naar 'boven' verantwoording af (de financier en opdrachtgever, rollen die gemeenten steeds vaker op zich nemen), maar naar 'beneden', naar de betrokkenen in de leefwereld.

Er is een debat gaande over de vraag: hoe maken we de verzorgingsstaat stormvast voor de 21ste eeuw? Ik ga betogen dat outreachend werkers in dat debat beter gehoord moeten worden. De socioloog Engbersen (2013) wil een slimme staat die veel scherper een onderscheid maakt tussen waarvoor mensen steun mogen verwachten en waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn. Hij ziet mensen uit de middenklasse die door de economische crisis een flinke val maken. Ze lijken alle zekerheid te hebben, tot ze hun baan verliezen, terwijl ze een duur huis en opgroeiende kinderen hebben. Hij vindt dat je de verzorgingsstaat niet voor deze groep moet inrichten. Deze mensen kunnen uiteindelijk hun eigen boontjes wel weer doppen, verwacht hij, omdat ze voldoende probleemoplossend vermogen hebben. Voor wie dan wel? De groep die staatssteun nodig heeft, zal nooit eenduidig zijn en verschuift met de tijd. Zo komen er steeds nieuwe groepen bij. Engbersen noemt de *working poor.* Een nieuw fenomeen dat we al langer vanuit de Verenigde Staten kennen maar ook hier steeds meer voorkomt. Een andere nieuwe groep zijn dak- en thuislozen zonder aantoonbare regiobinding of met enkelvoudige problematiek. Veel gemeenten willen deze mensen niet meer helpen. Denk bijvoorbeeld aan mensen die met ernstige inkomensdalingen te maken krijgen en wegens (hypotheek)schulden hun woning verliezen. Of aan Oost-Europese burgers die hier hun baan kwijtraken en in de grote steden blijven hangen. Met wie horen verzorgingsstaat en het sociaal werk zich te bemoeien en hoe ver moet die bemoeienis gaan? Op deze vragen zoeken politiek en wetenschap een antwoord. Met die vragen zijn ook outreachend werkers dagelijks bezig. Outreachend werkers mengen zich nu nog te weinig in dit maatschappelijk debat. Dat komt zeker ook omdat

ze het al druk genoeg hebben. Ze zijn immers tegelijkertijd bezig hun werk uit te voeren en uit te vinden. Tot wat voor antwoord ze komen, daarover gaat mijn verhaal vandaag.

2 Hoe houden politiek, wetenschap en sociaal werk zich bezig met de revisie van de verzorgingsstaat?

Politiek en bestuur worstelen al lang, met wisselend succes, met de revisie van de verzorgingsstaat. Zo wordt de komende jaren 8,5 miljard euro van het Rijk naar de gemeentekassen overgeheveld, 2 miljard minder dan Rijk en provincie zelf nodig hebben om langdurige zorg, jeugdzorg, passend onderwijs en voorzieningen voor mensen met bijstands- en Wajong-uitkeringen te realiseren. Gemeenten krijgen de volle verantwoordelijkheid voor burgers die onder deze vormen van zorg vallen. Dat moeten ze doen met minder geld en in de context van economische crisis en groeiende werkloosheid. Piet Hein Donner, vicevoorzitter van de Raad van State, waarschuwde onlangs[2] dat Nederland dreigt 'vast te lopen' in de transities. Hij vreest dat een verzorgingsstaat die welzijn en geluk waarborgt en een vangnet vormt bij individueel onheil, verleden tijd kan worden. Donners somberheid over de revisie van de verzorgingsstaat geeft te denken. Zeker ook omdat duidelijk is geworden (Stam e.a., 2012) dat politiek en bestuur in al hun wijsheid al veel kwaad hebben aangericht. Dat gebeurde de laatste kwart eeuw met de organisatiefilosofie van het New Public Management. Die filosofie komt voort uit een terechte kritiek op de overheid: die moet efficiënter, effectiever en minder log en omvangrijk worden. Politici nemen afstand van de overheid, waarbij ze concepten uit de marktsector vertalen naar de publieke sector: aanbestedingen, begrotingssystematiek, prestatiebeloning, output-financiering (Hoenderkamp, 2008; Pollitt & Bouckaert, 2004). Ze dwingen publieke organisaties om op een quasi-markt met elkaar te concurreren. Ze voeren kostbare controlesystemen in (audits, accreditaties, certificeringen), bevriezen tegelijkertijd budgetten, kondigen vacaturestops af, laten ambtenaren afvloeien, leggen werk in protocollen vast en roepen om het hardst dat ze de bureaucratie zullen terugdringen. Die vervolgens toch niet kleiner wordt.

Sociaal werkers hebben veel last van deze organisatiefilosofie. Hun werk wordt ingericht volgens de principes van gestandaardiseerde massaproductie. Dit dwingt hen om targets te halen in de vorm van productieafspraken over te behalen aantallen dossiers. Ze krijgen te maken met fragmentatie en landjepik, verdeel en heers, en de gevolgen van de perverse prikkels waarmee de quasi-markt in beweging gehouden wordt. Van nabij maken ze mee dat klanten waar hun instelling niet mee kan scoren worden genegeerd of over 'de heg' gegooid, naar dure thera-

pie, opsluiting of behandeling. New Public Management leidt af van wat sociaal werkers als hun eigenlijke werk beschouwen. Het heeft ervoor gezorgd dat sociaal werkers deel zijn gaan uitmaken van gestroomlijnde organisaties die rationeler en goedkoper werken, waarin efficiëntie, rendement en winst tellen (Noordegraaf e.a., 2011). Maar het heeft er ook voor gezorgd dat veel professionals op grote afstand van de leefwereld van burgers in precaire omstandigheden zijn gaan werken. Het hanteert maatstaven voor goed werk die ertoe kunnen leiden dat het tegendeel gebeurt van waar sociaal werk over zou moeten gaan: effectieve aandacht en steun bieden aan mensen die dat werkelijk nodig hebben. Het belemmert ook dat sociale krachten gaan samenwerken.

Ook de wetenschap probeert oriëntatiepunten te vinden voor de revisie van de verzorgingsstaat. Zo is de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), die voor het sociale domein ingrijpende gevolgen heeft, grotendeels tot stand gekomen in het politieke en bestuurlijke domein, geïnspireerd door adviezen van kennisinstituten en WRR- en RMO-rapporten. De mensen die invulling geven aan welzijnswerk zijn daar hooguit indirect bij betrokken geweest, en waren zeker niet leidend. Datzelfde geldt voor docenten aan de opleidingen voor sociale beroepen. Slechts een enkeling heeft er wat aan mogen meesleutelen via de parallelle werkelijkheid van een partijlidmaatschap. Maar ook de wetenschappers hebben hun rol onvoldoende opgepakt. In een verfrissend eerlijke verklaring stelt de voorzitter van de Nederlandse sociologische vereniging (NSV), Jan Willem Duijvendak, dat sociologen nu weliswaar '… mee(doen) aan conferenties, publiceren in toptijdschriften. Resultaten worden voorgelegd aan het breedst mogelijke forum van vakgenoten. Dat is heel attractief. Maar de hoogwaardige, generaliseerbare kennis die dat oplevert, is maar voor een deel verplaatsbaar naar de lokale situatie' (*NRC*, 18 mei 2013). Daarbij wijst hij naar de geringe rol die sociologische kennis speelt bij besluitvorming door politici en beleidsmakers. Die maken liever gebruik van bestuurskundigen. Daardoor, waarschuwt hij, verdwijnt inhoudelijke kennis over sociale ontwikkelingen uit de deliberatie in de centra van de macht. En ook met die inhoudelijke kennis is iets aan de hand. 'We zoeken naar kanalen waarlangs je onderzoeksresultaten kunt laten landen', zegt Duijvendak. Maar dat lukt niet goed, weten we, omdat die sociologische kennis onvoldoende gaat over de handelingsverlegenheid van professionals en informele krachten die dagelijks met hun voeten in de modder staan. 'We zouden dat meer moeten doen maar we hebben het enigszins verleerd. We vonden het een beetje eng; het is de angst dat zuivere kennis misschien besmet raakt.' Het gat tussen de theorie en de praktijk van het sociale domein wordt vergroot door de ambitie van sociologen om deel te nemen aan het internationale debat en door hun ambitie om weer aan te haken bij de besluitvorming in de machtscentra – waarbij zij, erkent Duijvendak, een verkeerde strategie gebruiken:

'… wij prikken graag beleidsmythes door, maar we moeten oppassen dat we daarmee niet ons gezag verliezen.'

De intermediaire rol die wetenschap zou moeten spelen tussen politiek en praktijk is in het sociale domein sinds het afkalven van de zuilen en het verdwijnen van de andragologie een punt van zorg geworden. Zeker nu revisie van de verzorgingsstaat aan de orde van de dag is, is het van groot belang dat de wetenschap die rol weer oppakt. Een voorbeeld daarvoor levert socioloog en jurist Kees Schuyt (2013, 1991). Hij pleit voor herstel van het onderscheid tussen wensen en noden bij de heroriëntatie op de verzorgingsstaat. Dat verschil kun je volgens hem op je klompen aanvoelen: '… als men in een noodsituatie verkeert, komen andere emoties naar boven, van paniek, urgentie en vaak machteloosheid. Als een wens niet wordt vervuld, is dat vervelend en frustrerend, maar men kan de voorkeur aanpassen aan wat er wel te bieden of te behalen valt.' Noden kennen een objectiveerbare kant en zijn verzadigbaar, terwijl wensen volledig subjectief gewogen en gekozen worden en in beginsel onverzadigbaar zijn.[3] Hij erkent dat dit onderscheid tussen noden en wensen meer nuancering vraagt, maar dat het een vertrekpunt is voor de revisie van de verzorgingsstaat.

Ook de mensen in de praktijk van het sociaal werk – professionals en informele krachten zoals vrijwilligers, ervaringsdeskundigen en cliënten – zijn druk doende met de revisie van de verzorgingsstaat. Zij staan in de modder van de sociale werkelijkheid, die razendsnel beweegt als gevolg van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen.[4] De vraag is hoe hun inzichten een plek krijgen in de discussie over de verzorgingsstaat. Dat gebeurt nu in onvoldoende mate. Veel sociaal werkers zijn een onderdeel van de systeemwereld geworden[5] en zijn daar het spoor bijster geraakt: 'Velen menen niet veel anders te kunnen doen dan zich maar aan te passen aan de toenemende roep om meer zekerheid, vastigheid, regels, structuur, standaardoplossingen en vaste procedures' (Donkers, 2010, p. 30). Dat ging gepaard met vermindering van zelfrespect en beroepstrots (Jansen e.a., 2009). Veel van hun energie en creativiteit is gaan zitten in het vermijden van risico's en in het bedenken van mitsen en maren (Kruiter e.a., 2009).

3 Het belang van outreachend werk voor de discussie over de verzorgingsstaat

Het lectoraat Outreachend werken en innoveren neemt actief deel aan de discussie over de verzorgingsstaat. Die moet volgens het lectoraat gaan over hoe met sociaal werk meer effect kan worden bereikt voor mensen in precaire omstandigheden die kampen met complexe problemen. Wij volgen outreachend werkers die zich bekommeren om mensen waarvoor dat stelsel van collectieve solidariteit in de eerste

plaats bedoeld was, maar voor wie die steun desondanks niet of niet effectief voor handen is (RMO-rapport, 2013). Zij kiezen voor een aanpak die haaks staat op de wijze waarop de verzorgingsstaat de afgelopen kwart eeuw is georganiseerd. Zij werken nabij en integraal, in plaats van op afstand in kantoren en verkokerd in specialismen. Goede praktijken van outreachend werk geven al sinds de jaren negentig van de vorige eeuw concrete invulling aan het spoor dat Engbersen en Schuyt in algemene zin schetsen. Het lectoraat volgt deze praktijken vanuit verschillende rollen: als onderzoekers, ondersteuners, opleiders en ontwikkelaars.

Bij het bepalen wat moet en nodig is, is het focussen op de mensen in de meest kwetsbare omstandigheden geen nieuw uitgangspunt: dat was altijd al de bestaansgrond van sociaal werk. In die zin is outreachend werken geen welzijn nieuwe stijl, maar welzijn oude stijl.[6] De grondlegger van de eerste School voor maatschappelijk werk ter wereld, Marie Muller-Lulofs, schreef al een kleine eeuw geleden:

> 'Iedere armenzorg, die niet doordringt tot de diepste bronnen, waaraan de armoede ontwelt, en de kern van 't wezen der armoede onaangevochten laat voortbestaan; iedere armenzorg, die slechts lenigend en niet tevens voorbehoedend werk presteert, d.w.z. niet is aan te treffen in de voorste gelederen van hen, die daadwerkelijk deelnemen aan de arbeid der sociale hervorming: aan verbetering der volkshuisvesting, bestrijding der tuberculose, beteugeling van het drankmisbruik, kinderbescherming, uitbreiding van verzekeringsmogelijkheden, bevordering van 't vakverenigingsleven, verhoging van 't peil van ons volksonderwijs, bestrijding van de woeker, opleiding van huisvrouwen en moeders, verbetering van de geneeskundige armenpraktijk, is mede schuldig aan de minachting, waaraan de armenzorg in 't algemeen, ondanks de grote evolutie, die ze in de laatste dertig jaar heeft ondergaan, nog altijd is blootgesteld. Armenzorg zonder sociale politiek zal nooit haar hoogste doel: de reclassering, de opheffing van de arme in de verst reikende zin, verwezenlijkt kunnen zien.'

Collega Maarten van der Linden van de Hogeschool Utrecht liet zien: er is altijd sociaal werk geweest dat je outreachend kunt noemen (Van der Linden in Van Doorn e.a., 2013). Want altijd zijn er vrijwilligers en later ook professionals geweest die zich gevraagd of ongevraagd met mensen in precaire omstandigheden bemoeien. Wel is er een groot verschil tussen outreachend werk vroeger en nu, waar het gaat om de afstand tussen helper en geholpene. De keuze voor de mensen in de meest kwetsbare omstandigheden betekent niet dat outreachend werkers van nu heel anders met hen omgaan dan met bijvoorbeeld hun collega's. Ook collegiaal passen ze de principes van outreachend werken toe. Als een collega even de weg kwijt is, sluiten ze net zo goed aan bij zijn of haar belevingswereld. Al is zo'n colle-

ga niet arm, dan zal een outreachend werker bij diepe twijfel of zwakte op dezelfde wijze aansluiting zoeken als hij doet bij zijn 'klanten'. Outreachend werken is allereerst een manier van denken van mens tot mens. Dat doen outreachend werkers vanuit het besef dat kwetsbaarheid geen eigen keuze is en dat vroeg of laat iedereen in zulke omstandigheden terecht kan komen: soms door waar je wieg staat, maar vaak ook door ongeluk of pech, door overbelasting of door aandoeningen die zich op zeker moment voordoen. Outreachend werkers ontmoeten kinderen die in onveilige situaties opgroeien, jongeren die er riskante gewoonten op nahouden, mensen die leven in een traditie van generatieslange armoede, waarbij ze worstelen met de gevolgen van sociale uitsluiting en ontwikkelachterstanden. Ze ontmoeten mensen met lichamelijke of geestelijke beperkingen, met geestelijke aandoeningen, met verslavingsproblematiek. Dat precaire kan zich in stilte voordoen bij eenzaamheid en depressiviteit, kan lang voor de buitenwereld verborgen blijven en pas zichtbaar worden bij bezoek aan de voedselbank of bij problemen op school. Dat precaire kan ook luid en duidelijk in de publieke aandacht komen door incidenten met geweld, overlast of criminaliteit.[7]

Dat outreachend werken een lange traditie heeft binnen het sociaal werk wil niet zeggen dat alle sociaal werk outreachend is. Vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw noemen sommige sociaal werkers zich outreachend omdat ze weigeren om dingen te doen die niet stroken met hun beroepscode en beroepstrots. Ze kijken niet vanuit een specialisme naar een doelgroep (kinderen, volwassenen of ouderen), maar vanuit de urgentie van een probleem. Ze stellen de vraag: hoe maak ik contact en wat is hier als eerste nodig? En vervolgens: hoe bouw ik een vertrouwensband op door in praktische zin iets voor deze persoon te betekenen? Van daaruit werken ze samen aan het verminderen van de kwetsbaarheid. Ze trekken zich niet zo veel aan van hulpverleningssystemen en het aanbod van hulpvormen en diensten. Ze laten hun handelen niet afhangen van protocollen, gespreksmodellen, beslisbomen, zelfredzaamheidmatrixen en andere consignes van hogerhand.

Sociaal werkers die de gevolgen van New Public Management dagelijks aan den lijve meemaken, zijn wel blij met deze activistische types. Ze doen maar al te graag een beroep op hen als ze er zelf niet meer uitkomen in een crisissituatie, bijvoorbeeld bij een dreigende huisuitzetting. Vijftien jaar geleden maakte ik al mee hoe ze met een zekere bewondering spraken over de outreachend werkers van de Vliegende Hollander in Amsterdam:[8] 'Die hebben een mobieltje (dat was toen iets nieuws) en een fiets, ze gaan er gewoon op af en laten zich niet afschepen. Ze bellen desnoods met de directeur van de woningcorporatie of met de wethouder.' Met andere woorden: die doen dingen die wij niet mogen of durven. Ze gaan 'Eropaf!', zetten door en accepteren geen smoesjes, van niemand niet. Ook niet van de 'klant'.[9] Frustratie over de eigen handelingsruimte leidde bij deze sociaal werkers tot idealisering van de Vliegende Hollander. Als we nu terugkijken naar deze

vroege vorm van outreachend werken valt er ook wel iets op aan te merken. Probleem met de Vliegende Hollander was dat vaak slechts een tijdelijke oplossing geboden werd omdat er aan de rest – wat er achter de huurschuld schuilging – niet gewerkt kon worden, niet aan de eigen kracht en evenmin aan wederkerigheid. De Vliegende Hollander deed aan crisisinterventie en functioneerde als een soort brandweer; de oplossingen bestonden meestal uit tijdelijke afspraken over betaling van de lopende huur en aflossing van de huurschuld, die geldig waren tot de reguliere hulpverlening met een meer structurele aanpak kwam.

Ik wil vandaag laten zien op welke wijze outreachend werk al bijdraagt aan de revisie van de verzorgingsstaat. Wat hebben outreachend werkers nodig om hun rol goed te vervullen? Wat doen ze om te voorkomen dat burgers in precaire posities blijven steken in hulpeloosheid en hopeloosheid? Daar ga ik u nu iets over vertellen. Om te beginnen met een schets van de geschiedenis van het lectoraat, over hoe we de afgelopen zeven jaar gevorderd zijn. Ik doe dat aan de hand van tien fricties en dilemma's. Daar zitten historische tegenstellingen onder zoals die tussen arm en rijk, jong en oud, gezond en ziek,[10] die in elk tijdperk in de vorm van specifieke spanningen en conflicten naar boven komen en om een oplossing vragen. Vervolgens ga ik in op een aantal onderliggende vraagstukken die met outreachend werken verband houden en die een licht werpen op aard en belang van sociaal werk in de 21ste eeuw.

4 De geschiedenis van het lectoraat Outreachend werken en innoveren in vogelvlucht, toegelicht aan de hand van tien tegenstellingen

In 2006 start in het kersverse kenniscentrum van het sociale domein van de Hogeschool van Amsterdam, dat De Karthuizer gaat heten, de programmalijn Outreachend werken, preventie en herstel. Dat onderzoeksthema sluit aan bij wat de beroepsvereniging van maatschappelijk werkers (NVMW) dan ziet als een nieuwe werkwijze. Dat past in het beeld van maatschappelijk werk als een verzameling van vele 'methodieken', dat wil zeggen methoden en technieken van helpen. Voor elke doelgroep, elk levensvraagstuk en vanuit iedere denkbare mens- en maatschappijvisie zijn er wel een paar ontwikkeld. Als je in je opleiding zo'n twintig verschillende methodieken hebt geleerd, ben je een startbekwame maatschappelijk werker. Dat is het beeld. Is outreachend werken de eenentwintigste methodiek, of iets anders? Eind 2006 krijgt de programmalijn een RAAK-subsidie[11] om deze vraag te beantwoorden. De onderzoekers brengen in kaart wat outreachend werkers doen bij mensen die uit hun huis gezet dreigen te worden. Daarbij stuiten ze ook op praktijken die outreachend werken genoemd worden, maar die dat niet

zijn. Zo is er een plotselinge hype die lijkt voort te komen uit de Wet maatschappelijke ondersteuning die in 2007 in werking treedt. Gemeenten vragen zich af: hoe komen we er eerder achter met welke inwoners het niet goed gaat? Grote steden formeren 'interventieteams', die als opdracht krijgen: begeef je achter de voordeur van mensen waar misschien wat mee is. Rond 2008 verschijnen berichten in de pers dat er in het kielzog van mensen van het energiebedrijf – die je als bewoner moet binnenlaten om de meterstand te laten opnemen – ook mensen van de sociale dienst en andere controleurs woningen binnendringen, bijvoorbeeld om tandenborstels te tellen. Soms maken wel vijf functionarissen met vooral handhavingstaken deel uit van deze teams. De privacy van burgers wordt met voeten getreden. De medewerkers van de programmalijn voeren, samen met de stichting Eropaf!, fel campagne tegen zulk onbeschaafd huisbezoek. Dat gaat in Amsterdam gepaard met discussies met mensen van de Dienst Werk en Inkomen, de Gemeentelijke Kredietbank, medewerkers van maatschappelijke dienstverleningsinstellingen en stadsdeelbestuurders over hoe instanties moeten balanceren tussen (eerste tegenstelling) *het recht op privacy van burgers en de plicht van de overheid om mensen tegen zichzelf in bescherming te nemen*. Dat mondt per 1 januari 2009 uit in een meer preventieve en inmiddels behoorlijk succesvolle aanpak van het voorkomen van huisuitzettingen in Amsterdam: Vroeg Eropaf.

In de beginjaren van de programmalijn speelt nog een andere ernstige kwestie. De publiciteit over Savanna, het meisje van Nulde en het Maasmeisje maakt duidelijk dat de jeugdzorg en andere betrokken instellingen niet op hun taak berekend zijn. De gezinnen van deze meisjes zijn in beeld bij instanties, en toch worden levensbedreigende situaties niet gekeerd, met fatale gevolgen. Analyse van deze en andere gevallen leert dat de inzet van sociaal werkers veel te versnipperd en te formalistisch is. Bij complexe gezinnen buitelen soms tientallen hulp- en dienstverleners over elkaar heen. Meestal is er in die gezinnen sprake van grote ontwikkelachterstanden in combinatie met ontwrichte relaties met de bredere buitenwereld van familie, werk en buurt. Het lukt de professionals niet om tot een gezamenlijke aanpak te komen. Ieder doet vanuit de eigen instelling, opdracht en volmacht een duit in het zakje, maar effectief verandert er vaak maar weinig. Ook verontruste omstanders en klagende buren merken dat. In Amsterdam laat wethouder Asscher het systeem in beeld brengen door het bij elkaar zetten van vertegenwoordigers van alle instanties die zich in de loop der jaren met een bepaald ingewikkeld gezin hebben bemoeid. Op een zaterdagochtend zitten voor het eerst meer dan twintig hulp- en dienstverleners samen met politieagenten en onderwijzers om de tafel om het over een specifiek gezin te hebben. Ieder legt zijn aantekeningen en rapporten over dat gezin op een lange behangrol die voor hen op tafel ligt. Daarop is een tijdlijn getekend. Gaandeweg de ochtend wordt het beeld scherper wat er met dit gezin de afgelopen jaren gebeurd is. De losse brokken informatie vloeien samen tot

een onthullend en onthutsend beeld. Nu pas zien ze patronen in het gedrag van de leden van het gezin die daarvoor onzichtbaar bleven. Nu pas zien ze ook de inconsequenties en fouten in de aanpak van het systeem van hulp- en dienstverlening. Zo leren ze beter begrijpen waarom een versnipperde aanpak niet werkt en zelfs levensbedreigend kan zijn. Asscher spreekt van een zelfgecreëerd monster van Frankenstein, een vreemd systeem dat is gebaseerd op een ingenieurslogica. Die logica is handig als je bruggen of machines bouwt. Daarbij worden complexe problemen eerst uitgesplitst in deelproblemen. Vervolgens wordt elk deelprobleem aan een specialist gegeven die daar het meeste verstand van heeft. Die zoekt een passende oplossing. De som van al die deeloplossingen is vervolgens het antwoord op het complexe technische probleem. Als we dat vertalen naar een gezin waar veel problemen tegelijkertijd spelen, dan zien we bijvoorbeeld gezinsleden met schulden. Daar gaan schuldhulpverleners mee aan de slag. Per gezinslid soms een andere. En er spelen problemen op school. Daar zijn een onderwijzer en een schoolmaatschappelijk werker bij betrokken. Ook spelen er opvoedingsproblemen. Die neemt de pedagoog van het ouder-kindcentrum – OKC, in de rest van Nederland heet dat een Centrum voor jeugd en gezin (CJG) – voor zijn rekening. En misschien is er sprake van verstandelijke beperkingen. Dan bemoeit iemand van de stichting MEE zich met het gezin. Die relaties tussen ouders en kinderen zijn vaak problematisch, zo problematisch dat iemand van Bureau Jeugdzorg zich ermee bemoeit. Die zorgt er vaak voor dat de veiligheid van de kinderen met speciaal toezicht wordt gewaarborgd. Via de rechter kan zelfs besloten worden tot uithuisplaatsing van een of meer kinderen. Met die kinderen bemoeien zich dan voogden. Met de relatieproblemen in het gezin bemoeit de maatschappelijk werker zich, die vaak als casemanager is aangesteld maar over de andere instanties weinig te zeggen heeft. Als de kostwinner werkloos is, heeft die te maken met een klantmanager van een uitkeringsinstantie en vaak ook met iemand die coacht op re-integratie naar een betaalde baan. Vaak zijn er ook gezinsleden die gediagnosticeerd zijn met aandoeningen. Kinderen krijgen een rugzakje met daarin indicaties als dyslectisch, autistisch of ADHD. Dat levert passende aandacht op van professionals op school. Vaak is er in zo'n complex gezin ook sprake van gezinsleden die last hebben van psychiatrische of verslavingsproblemen. Daarvoor worden ze behandeld door professionals in de geestelijke gezondheids- of verslavingszorg. We hebben het hier over een fictief maar helaas ook zeer wel bestaanbaar gezin. Soms spelen er ook contacten met politie en justitie. Daar zijn dan mensen van de reclassering of HALT bij betrokken. Al die hulp- en dienstverleners werken los van elkaar aan een stukje van het geheel. Als we naar het resultaat van hun inspanningen kijken, blijkt al gauw dat ingewikkelde gezinnen niet te vergelijken zijn met wiebelende bruggen. Ingewikkelde gezinnen hebben last van veel prikkels die steeds weer nieuwe crises veroorzaken. Ze krijgen te maken met problemen die zich voordoen als kluwens

van oorzaken en gevolgen die soms generaties lang teruggaan, in geschiedenissen van sociale uitsluiting, misbruik en mishandeling bijvoorbeeld. Als je een draadje eruit trekt en de rest in de knoop laat, helpt dat weinig.

De medewerkers van de programmalijn herkennen de aanpak van outreachend werkers als een fundamenteel andere benadering van ingewikkelde problemen. Bij het voorkomen van huisuitzettingen zien we outreachend werkers problemen niet op hun beloop laten of opsplitsen in deelproblemen, maar integraal oppakken, aanpakken en doorpakken. Als daarvoor formele handelingskaders in de weg staan, schuift de outreachend werker die (tijdelijk) terzijde (tweede tegenstelling): *Staat de systeemwereld met zijn regels en voorschriften voorop – bijvoorbeeld bij complexe zaken waar de veiligheid van kinderen in het geding is – of de leefwereld waarin de problemen zich in samenhang voordoen en uiteindelijk duurzaam tot een oplossing moeten komen*? Outreachend werkers claimen de ruimte die ze nodig hebben om eerst aan te pakken wat het meest brandend is. Daarbij bewegen zij zich over de grenzen van instellingen en beroepsgroepen heen. Ze sluiten deals met medewerkers van woningcorporaties, onderhandelen met de deurwaarder over meer tijd voor een betalingsregeling, treffen die regeling met financiële instanties als de gemeentelijke kredietbank, regelen desnoods ondersteuning van fondsen en ook: ze maken contact met de bewoners en zorgen ervoor dat zij hun vertrouwen winnen. Als de crisis is afgewend, maar ook als de huisuitzetting onvermijdelijk is geworden, laten ze zo'n huishouden niet vallen. Ze zoeken de steun van professionals die het gezin goed kennen om te werken aan een integrale benadering die meer kansen biedt op duurzame oplossingen. Dat doen ze ook in de wetenschap dat als zij daar niet voor zorgen, niemand ervoor zorgt. En dan is het slechts wachten op een nieuwe crisis, waarbij het hele hulp- en dienstverleningscircus zich herhaalt. Outreachend werkers schakelen van *fast social work* (sociale brandweer bij een crisis) naar *slow social work* (bij complexe situaties is een trage en integrale aanpak de enige kans op duurzaam resultaat). En zelfs dan is succes niet verzekerd.[12]

De medewerkers van de programmalijn ontdekken dat er nog iets anders vreemd is aan het reguliere hulp- en dienstverleningssysteem. Het heeft weinig oog voor de informele krachten die vaak wel degelijk aanwezig zijn: familie, buren, andere ouders, klasgenootjes, collega's en vrienden die zich zorgen maken over wat er in het gezin gebeurt en die vaak ook zeer bereid zijn om te helpen. Ze zien hoe outreachend werkers wél aansluiting vinden bij zulke krachten in de leef- en belevingswereld van burgers in precaire situaties.[13] Dat verbinding zoeken met informele krachten blijkt trouwens een taai proces waar de bekostiging van sociaal werk meestal niet in voorziet. De onderzoekers zien hoe outreachend werkers de steun inroepen van de Eigen Kracht Centrale[14] om het eigen netwerk te mobiliseren rond een huishouden dat op straat dreigt te worden gezet. Ze zien ook hoe

andere professionals daar zeer terughoudend of zelfs vijandig op reageren. Toch is die informele steun hard nodig omdat mensen die uit hun huis gezet dreigen te worden vaak grote moeite hebben met het regelen van hun eigen zaken en daarbij ook het geloof in hun eigen vermogens zijn kwijtgeraakt.

Deze bevindingen schrijven de onderzoekers van de programmalijn op in twee boekjes (Stam e.a., 2008; Veerman & Stam, 2009). Ze beschrijven daarin de (derde) tegenstelling waar outreachend werkers mee moeten leren omgaan: *Moet je burgers zo goed mogelijk als klanten benaderen en op de koop toenemen dat ze zichzelf als consument van jouw diensten zien, of zie je burgers die steun nodig hebben om weer zelf verantwoordelijk te kunnen zijn voor hun leven?*[15] Veel mensen zijn gewend geraakt aan de rol van consument van voorzieningen of diensten. Ze verwachten dat sociaal werkers (die daar immers voor doorgeleerd hebben) het voortouw nemen bij het oplossen van hun problemen. Deze sociaal werkers moeten leren niet te snel de verantwoordelijkheid over te nemen en die eerder dan ze nu doen weer aan mensen terug te geven. Zo kunnen die mensen leren weer op hun eigen kracht en die van hun omgeving te vertrouwen. De onderzoekers stellen ook vast dat het geduld en vertrouwen vraagt om burgers zover te krijgen samen te werken aan oplossingen. Hoe beter geregeld een verzorgingsstaat is, hoe meer die op den duur de wet van de remmende voorsprong over zichzelf afroept: sommige mensen zijn zo gehospitaliseerd, zo gewend geraakt dat anderen hun verantwoordelijkheden overnemen dat ze het idee van zelfregie en recht op (en plicht tot) zelfbeschikking helemaal zijn kwijtgeraakt. Dat overnemen gebeurt in negatieve zin (in de vorm van disciplineren) en in positieve zin (in de vorm van verzorgen). Disciplineren is hardnekkig. Het blijft bestaan en breidt zich – ondanks het nieuwe beleidsadagium 'van zorgen voor naar zorgen dat' – zelfs uit, terwijl het positieve overnemen (verzorgen) steeds meer wordt weggedrukt.

De programmalijn start in 2008 met het aanbieden van een minor Outreachend werken. De benadering krijgt zo een plekje in de opleidingen. Er komen studenten op af uit de almaar uitdijende sociaal werkopleidingen voor maatschappelijk werker, sociaal-pedagogisch hulpverlener, cultureel-maatschappelijk vormer en sociaaljuridisch dienstverlener. Ook kiezen studenten pedagogie, bouwkunde en economie de minor als een specialisatiemogelijkheid. De majoropleidingen staan los van elkaar, elke sociale opleiding heeft op de Hogeschool van Amsterdam letterlijk zijn eigen verdieping. Onderling verkeer tussen docenten en studenten van de verschillende opleidingen is toevallig en schaars. Verschillen tussen de opleidingen zijn in de majors het uitgangspunt. Daarmee reproduceren en voeden ze het systeem dat zoals we al zagen ondertussen in de praktijk – in het geval van ingewikkelde gezinnen – het monster van Frankenstein is gaan heten. Dat heeft niet alleen betrekking op de scheiding in kennisgebieden met muren die het zicht ontnemen op waar de ander goed in is en op hoe je elkaars expertise beter kunt benutten. Dat

improductieve heeft ook te maken met de manier waarop geleerd wordt. Die gaat niet over het creatief leren omgaan met complexe problematiek van individuen of groepen in kwetsbare omstandigheden. Studenten leren vooral recepten met nauw omschreven voorschriften over hoe je een gesprek voert, hoe je een plan maakt en hoe je een analyse van een probleem maakt. De minor biedt studenten de kans om boven zulke recepten uit en over de losse kennisgebieden heen te kijken. Samen met docenten uit de verschillende sociale opleidingen en mensen van het kenniscentrum zoeken zij in de minor het antwoord op de vraag: is outreachend werken een eenentwintigste methodiek of iets anders? Samen ontwikkelen ze manieren van leren waarin niet zozeer kennisgebieden als wel taaie praktijkvraagstukken centraal staan. Studenten waarderen de minor Outreachend werken als een belangrijke aanvulling op hun major en zeker ook als iets meer dan een buitenbeentje binnen het sociale domein. Ze bevestigen dat ze in de major van hun opleiding niet zo'n integrale manier van kijken, denken en doen hebben geleerd. Ze waarderen de minor omdat ze er leren zelfstandig na te denken, zodat ze niet alle kennis voor zoete koek nemen. En ze leren er hoe ze zich samen sterk kunnen maken in het aanpakken van complexe vraagstukken. Ze verkennen de (vierde) tegenstelling: *Is outreachend werken een specialisatie, de zoveelste methodiek van sociaal werk naast vele andere, of is het een invulling van sociaal werk die met zijn integrale aanpak de deelbenaderingen van de verschillende sociaal werkberoepen overstijgt en al doende de ordening van het sociale domein ter discussie stelt?* En wat zijn outreachend werkers dan: specialisten of generalisten? Max Huber en Marc Räkers, verbonden aan de programmalijn, schrijven een boekje over de principes die onder outreachend werken schuilgaan: Manifest Eropaf! 2.0.

We zijn dan in 2009 beland. Dat is om vier redenen een belangrijk jaar voor de programmalijn.

1. Een eerste ontwikkeling in 2009 die grote gevolgen heeft voor de programmalijn is de schuldencrisis die in 2008 begint en die zich daarna uitbreidt tot een economische crisis met stijgende werkloosheid, huisuitzettingen en sociale uitsluitingsverschijnselen als moslimfobie, homohaat en antisemitisme. De International Labour Organization (ILO) rapporteert al in 2004 dat '… economic and social insecurities were multiplying with globalization and the policies associated with it, as the global economic system has become more volatile and workers were increasingly shouldering the burden of risk, for instance, through pension and health care reforms'. (Chomsky, 2012, p. 270) Lange tijd zijn dit soort waarschuwingen tegen dovemansoren gericht. Maar in 2009, als de grootste Nederlandse banken en verzekeraars alleen nog met belastinggeld op de been gehouden kunnen worden, hoor je niemand meer pleiten voor de deregulering van de financiële markten, waar de ILO zo tegen waarschuwde. 2009 kan gelden als het jaar waarin de relatie tussen markt, staat en *civil*

society[16] gaat verschuiven: nu de markt niet aan de verwachtingen voldoet, zal minder staat meer druk op de *civil society* betekenen. In die *civil society* draait het om het versterken van betrokkenheid tussen burgers, bevorderen van sociale cohesie en zelfredzaamheid – of beter: samenredzaamheid, het door de journalist/politicus Pieter Hilhorst geïntroduceerde begrip.[17] Om dat voor elkaar te krijgen moet het sociaal werk anders ingericht worden en is er meer outreachend werk nodig. Daar gaat een (vijfde) tegenstelling onder schuil: *Kan, nu de overheid zich meer terugtrekt, op de korte of op de lange termijn verwacht worden dat de* civil society *het ontstane gat opvult en is dat een spontaan proces of vraagt het doelbewuste (professionele) actie?*

2. De introductie van Welzijn Nieuwe Stijl (WNS) is een tweede ontwikkeling in 2009 met grote gevolgen voor de programmalijn. Met acht bakens als leidraad roept staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) Jet Bussemaker dat jaar op tot transformatie van de sociale sector. Sociaal werkers moeten outreachend werkers worden. Ze moeten – veel meer dan ze gewend zijn – kijken naar hoe burgers in nood hun problematiek zelf beleven, zoeken naar hun eigen kracht en naar de informele krachten om hen heen, samenwerken met andere professionals, streven naar meer integrale en collectieve oplossingen die duurzaam werken, en zelf erop afgaan. Bussemaker zet outreachend werken in het middelpunt met het baken 'eropaf'. Met andere woorden: in 2009 proclameert Den Haag outreachend werken plotseling tot mainstream. Het is als met de argeloze Charly Chaplin die een rode vlag van straat opraapt, en daarmee plotseling aan kop van een grote demonstratie blijkt te lopen die achter hem de hoek om komt. Opeens ben je geen buitenbeentje meer. Dat roept de (zesde) tegenstelling op: *Kan outreachend werken (als symbool voor de vernieuwing van het sociale domein) van bovenaf georganiseerd worden of vereist dat juist een bottom-up aanpak?*
3. Een derde ontwikkeling in 2009 met grote gevolgen voor de programmalijn is de uitnodiging van het ministerie van VWS om een Wmo-werkplaats te beginnen. Voor drie jaar krijgt de programmalijn geld om onderzoek te doen naar beloftevolle outreachend werkpraktijken. De programmalijn gebruikt het geld voor onderzoek naar vijf praktijken: outreachend werken met tienermoeders, met voormalig onbehuisden, met hangjongeren, met geïsoleerd levende volwassenen en ouderen, met allochtone mannen en met mensen met een psychiatrische achtergrond. De programmalijn wil te weten komen wat en hoe deze outreachend werkers leren terwijl ze bezig zijn hun praktijk te innoveren. In hoeverre lukt het hen de *civil society* rond mensen in precaire posities daadwerkelijk te bevorderen? Wat hebben ze nodig om deze burgers minder als consument van diensten te benaderen en meer te verleiden om medeproducent van oplossingen te worden? De onderzoekers zitten er met hun neus bo-

venop. Dat noemen we warm onderzoek: contact maken met de handen (wat doen ze?), harten (wat beweegt hen?) en hoofden (welke opvattingen en inzichten ontwikkelen ze?) van de deelnemers. Een jaar lang worden outreachend werkers in deze praktijken gevolgd, maar ook hun 'klanten', de burgers in precaire situaties. En we volgen ook anderen die bij deze praktijken betrokken zijn: teamleiders, bestuurders en ervaringsdeskundigen. Wat houdt hen bezig, wat zit hen dwars, waar zijn ze trots op, waar maken ze zich het meeste zorgen over en wat verandert daaraan in de loop van de tijd? Dat roept de (zevende) tegenstelling op: *Krijg je bruikbare, valide en betrouwbare kennis door je als onderzoekers te engageren met de mensen die zo'n praktijk vormgeven, of vraagt inzicht in de krachten en kansen van* civil society *juist meer afstand?* Deze tegenstelling houdt verband met de vraag welke kennis op een zeker moment bruikbaar en nodig is: contextafhankelijke kennis die inzicht biedt in de processen van kantelen en transformeren, in het soort condities en competenties die daarbij nodig zijn, en in de factoren die deze processen bevorderen en belemmeren? Of contextonafhankelijke kennis waarmee praktijken op zo'n manier beschreven worden dat de werkwijze door professionals elders als *evidence based* kan worden toegepast?

4. Een vierde gebeurtenis in 2009 die grote gevolgen heeft voor de programmalijn is de uitnodiging van Movisie, een landelijk kennisinstituut en adviesbureau voor sociale vraagstukken, om in het kader van hun programma Professionaliteit Verankerd onze kennis over outreachend werken om te zetten in een cursus voor een landelijke databank. Bij het maken van deze 'module' geven we voor het eerst invulling aan het principe van cocreatie, dat wil zeggen we maken hem samen met betrokkenen uit de praktijk (professionals en informele krachten, zoals ervaringsdeskundigen). We noemen het resultaat een masterclass Outreachend werken. Daarin maken we het principe 'teach as you preach' concreet: de vorm en de inhoud van leren zijn congruent. We benaderen cursisten als experts en leren ze in een werkplaatsmodel die expertise op concrete beroepsvraagstukken met elkaar te delen. Samen durven dromen, denken, discussiëren en doen. Dat blijft daarna ons devies.

De jaren na 2009 voert de programmalijn een breed opgezet actieonderzoek uit (zie M. Stam, 2012, M. Stam e.a., 2013), dat mikt op procesgerichte kennis: hoe innoveren outreachend werkers hun praktijk en wat leren ze daarvan? Het wordt bij dit onderzoek al snel duidelijk dat niet alle vijf onderzochte praktijken even mooie pareltjes van outreachend werk zijn. Slechts in twee praktijken slaagt men er overtuigend in bij te dragen aan herstel van zelfvertrouwen, zelfredzaamheid en sociale cohesie bij mensen die leven in precaire omstandigheden. Bezien vanuit deze maatstaven vallen drie dingen op:

1. In de goede praktijken beseffen outreachend werkers dat ze andere expertise hard nodig hebben. Daarom leren ze goed samenwerken met collega-professionals, tot over de grenzen van hun instelling, met andere sociaal werkers en met professionals uit heel andere sectoren zoals de zorg, de woningcorporaties en de sociale dienst. In slechte praktijken komt zulke collegiale samenwerking niet goed van de grond. De sociaal werkers blijven er vooral uitvoerders van wat elders bedacht en besloten is. Ze nemen niet de ruimte om naar bevind van zaken door te pakken. Deze (achtste) tegenstelling draait om de werkkaders: *Zijn die deductief omschreven in duidelijke targets, protocollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden of geven die ruimte om inductief op basis van eigen initiatief en bevind van zaken te onderzoeken en handelend samen te werken?* In de goede praktijken die we in onze onderzoeken aantroffen, improviseren outreachend werkers regelmatig en handelen ze vaak experimenteel. Bij dat testen en tasten mogen ze fouten maken, omdat duidelijk is dat die niet het gevolg zijn van onverschilligheid of onachtzaamheid, maar van betrokkenheid en de wil om de gemeenschappelijk gedragen waarden nader in de praktijk te concretiseren.
2. Outreachend werkers in de goede praktijken beseffen dat ze ook moeten samenwerken met informele krachten om hun doelen te behalen. Informele krachten bestaan uit 'klanten' en het sociale netwerk daar omheen (ouders, verdere familie, vrienden, collega's, buren e.d.). Die bieden als mantelzorgers eerste hulp en vaak beslissende, niet aflatende steun bij ziekte en zorg. Op deze kracht wordt sinds de jaren zeventig in het kader van de vermaatschappelijking van de zorg steeds meer een beroep gedaan. Vaak is die kracht letterlijk uitgeput. Daarom zoeken outreachend werkers ook nauwe verbinding met informele krachten die buiten het directe sociale netwerk vallen van mensen in precaire posities: met vrijwilligers, coördinatoren van de Eigen Kracht Centrale, ervaringsdeskundigen en mensen die actief zijn in zelforganisaties. Deze informele krachten kennen de problemen die spelen vaak goed: te veel schulden, te weinig betekenisvolle relaties, te veel gedragsstoornissen, te weinig werk, te veel problemen met partners en kinderen. Ze weten hoe een en ander met elkaar samenhangt en hoe onvermogen, stoornissen, verstoorde relaties en domme pech daar nog eens doorheen spelen. Die expertise wordt naar de marge gedrukt naarmate meer professionals zich met een probleem gaan bemoeien. Outreachend werkers hebben geen moeite met steun zoeken bij informele krachten. Dat vinden ze geen zwaktebod. Integendeel. Een beroep doen op 'amateurs' is geen bewijs van tekortschietende professionaliteit, maar juist van het feit dat ze beschikken over specifieke kwaliteiten die in opleidingen en praktijk nog dun gezaaid zijn. De samenwerking met krachten in de leefwereld is voor hen een middel om tot herstel te komen van veerkracht

in een familie, groep of buurt. De aanleiding ligt in een urgentie die hier en nu speelt, maar het uiteindelijke doel van outreachend werkers speelt op een langere termijn. Hoe snel of hoe langzaam individuele en collectieve vormen van redzaamheid bereikt kunnen worden is vooraf moeilijk te voorspellen. Dat hangt van veel factoren af. De negende tegenstelling draait daarom om de vraag: *Stellen sociaal werkers hun methodieken en vakkennis voorop (hun formele handelingsrepertoire) of ligt hun professionaliteit vooral in het verbinding maken met informele krachten in de leefwereld van hun 'klanten' en met de daar aanwezige expertise (ervaringskennis)?*

3. Een derde kenmerk van goede praktijken dat uit het meerjarig actieonderzoek naar voren kwam, is dat outreachend werkers hun eigen leeromgeving vormen. Die stelt hen in staat duidelijk te krijgen wat niet op voorhand duidelijk is, en om voor elkaar te krijgen wat nodig is. Ze stellen geen kant-en-klare theorieën en recepten van handelen (methodieken) voorop, maar ontwikkelen een praktijk vanuit de spanningen en conflicten die zich voordoen. Die doen zich niet alleen voor op het microniveau van individuele klantcontacten maar ook op meso- en macroniveau van familie, buurt en maatschappij. Dit is de tiende tegenstelling: *Beperkt het handelen van sociaal werkers zich tot het micro-/mesoniveau van de eigen caseload en die van het eigen team, of voegen zij hun empirische kennis van het sociale toe aan het debat en de beleidsvorming over maatschappelijke vraagstukken (meso-/macroniveau)?*

Wat dat inductief en informeel handelen over de grenzen van eigen functie, beroep en instelling inhoudt, is vanaf 2010 op drie manieren onderwerp van nadere studie door het lectoraat. Onder het motto 'practice what you preach' wordt het team van het lectoraat uitgebreid met een ervaringsdeskundige, waar later, vanwege het vele werk, een tweede ervaringsdeskundige bijkomt. Zij ontwikkelen zich als *critical friends* en spelen een belangrijke rol in het onderwijs: in lessen in verschillende opleidingen en bij de ontwikkeling van nieuwe programma's. Zij zorgen er mede voor dat kennisontwikkeling niet ontspoort in academisme (theorie om de theorie). Zij treden op als ambassadeurs van de leefwereld van mensen in precaire posities.

Verder onderzoeken twee groepen de cocreatie tussen formele en informele krachten. In een RAAK-onderzoek naar ervaringsdeskundigheid in de GGZ en de maatschappelijke opvang en in een ZonMW-onderzoek naar de inzet van eigen krachtconferenties bij ouderen werken de onderzoekers (mensen van de programmalijn, docenten en studenten) samen met de deelnemers aan praktijk- en kennisontwikkeling. Aan beide onderzoeken zijn promotietrajecten verbonden.

De uitkomsten van het actieonderzoek in het kader van de Amsterdamse Wmowerkplaats zijn tussen 2011 en 2013 in vier boeken beschreven en voor het onderwijs uitgewerkt in drie modulen.[18] De onderzoekers van de programmalijn laten

zien dat outreachend werken niet de zoveelste hulpverleningsmethodiek is, maar een nieuwe (feitelijk een oude) invulling van het beroep sociaal werker. De oorspronkelijke betekenis van outreachend werken is gebleven: tegen de versnippering van sociaal werk ingaan door integraal te werken; niet afwachten maar erop afgaan; niet vanuit een aanbod werken maar aansluiten bij de leef- en belevingswereld van mensen in precaire situaties; mensen niet als objecten van hulp benaderen maar verbinding maken met hun productief vermogen en dat van hun sociale netwerk; niet voorbijgaan aan de structurele kant van *multi problem*-gevallen door sociale inclusie na te streven van gemarginaliseerde groepen. Nieuw is dat in 2012 de programmalijn wordt omgezet in het lectoraat Outreachend werken en innoveren. Nieuw is ook dat we twee vormen van outreachend werken gaan onderscheiden: gebiedsgericht of wijkgericht werken (afhankelijk van de schaal en dichtheid van een woongebied betekent dat 'eropaf' in sociale wijk- of frontlijnteams); en herstelgericht of regieversterkend werken. Bij gebiedsgericht werken ligt de nadruk op acute nood lenigen, en verder op preventie van problemen en op signalering en activering van burgers. Bij herstelgericht of regieversterkend werken gaat het om werken met mensen die al langer in beeld zijn bij hulpverleningsinstanties en die vaak als doelgroep ('lotgenoten') benaderd worden. Beide vormen van outreachend werken gaan over het versterken van sociale cohesie en over de kanteling van de burger van klant naar coproducent. Vanaf 2012 doen we in een tweede tranche van subsidie aan onze Wmo-werkplaats onderzoek naar beide vormen van outreachend werken. Naar de gebiedsgerichte werkwijze doen we onderzoek in drie Amsterdamse interdisciplinaire wijkteams (dat heet daar SamenDOEN-in-de-buurtteams). Naar de herstelgerichte werkwijze doen we onderzoek in twee praktijken waarin bewoners in zelfbeheer hun instelling ontwikkelen.

Tot zover de geschiedenis van het lectoraat. Ik zal nu drie tegenstellingen uitdiepen waaruit outreachend werkers hun specifieke werkwijze hebben ontwikkeld.

5 Outreachend werken en innoveren

De drie tegenstellingen die ik hier uitdiep, laten specifieke kwaliteiten van outreachend werkers zien die van belang zijn voor de discussie over de revisie van de verzorgingsstaat. Eerst heb ik het over de tegenstelling systeem- versus leefwereld; vervolgens over de tegenstelling top-down- versus bottom-upontwikkeling; en tot slot over de tegenstelling tussen inductief en deductief leren. Hoe outreachend werkers met deze tegenstellingen omgaan, blijkt nauw met elkaar samen te hangen. Het is een drie-eenheid: het een kan niet zonder het ander.

5.1 Aansluiten bij de leef- en belevingswereld van burgers in precaire posities

Mevrouw Muller-Lulofs, zoals we eerder memoreerden de directeur van de eerste School voor maatschappelijk werk ter wereld, heeft het over 'poëzie' als ze de sensatie beschrijft van het overbruggen van de kloof tussen leef- en systeemwereld. Een kleine menselijke, maar 'overtollige' geste – ze gaf als armenbezoeker de moeder van een gestorven kind een bosje bloemen – bleek opeens een stroef contact open te breken. Ze was verbaasd over het resultaat van iets wat ze in een impuls buiten haar formele rol om had gedaan.[19] Wat mevrouw Muller-Lulofs iets 'volkomen overtolligs' noemt, proberen outreachende werkers in het centrum van hun werk te plaatsen. Ze sluiten daarbij aan op vermogens waarover informele krachten (zoals vrijwilligers en ervaringsdeskundigen) beschikken, die professionals in het sociale domein vaak negeren of waar ze niet zo goed raad mee weten. Outreachend werkers proberen daar verandering in aan te brengen en grijpen terug naar een traditie in het sociaal werk die draaide om synergie tussen formele en informele vermogens.[20]

Ze dichten met de 'poëzie' van mens tot mens de kloof tussen de systeemwereld met zijn voorschriften en procedures, en de leefwereld van burgers in precaire omstandigheden. Dat gaat – gemeten naar de efficiëntie van een spreekuur- of loketmodel – langzaam, zeker ook omdat allerlei verwikkelingen het nodig maken om regelmatig op gemaakte schreden terug te keren en opnieuw naar vaste grond te zoeken. Het zijn cyclische processen van aanklooien en uitproberen, van vertrouwen winnen en zelfvertrouwen krijgen, waarbij crises en storingen aan de orde van de dag zijn. De kennis die daarover opgedaan wordt, slaan outreachend werkers op in vuistregels.[21] Vaak zijn dat varianten op klassiekers, zoals het Bijbelse: 'Wat gij niet wilt dat u geschiedt, zo doe dat ook een ander niet.' Zo zegt een lid van een sociaal wijkteam: 'Ik sta aan de deur zoals ik wil dat iemand bij mij aan de deur staat' (Van Doorn e.a., 2013, p. 44). Een andere vuistregel is: wees congruent in wat je denkt, doet en zegt ('practice what you preach'). Daar hoort het motto bij: 'Duidelijkheid bij deze klant [een vrouw] is belangrijk, zij heeft al genoeg mensen in haar leven die haar teleurgesteld hebben' (Van Doorn e.a., 2013, p. 103). Of: 'Je moet een beetje doortastend zijn, een beetje brutaal. Maar wel aardig en vooral persoonlijk' (Van Doorn e.a., 2013, p. 75). Dan blijkt er veel meer te kunnen, want mensen kunnen meer dan wat systemen hun toedichten (je bent zoveel meer dan je rugzakje met indicaties).

Hoe werkt die poëzie? Ik heb de geschiedenis van het lectoraat verteld als een verhaal van tien tegenstellingen. Die tegenstellingen brengen steeds weer nieuwe spanningen en conflicten voort. Ze vormen het kleurenpalet van outreachend werkers en van de medewerkers van het lectoraat. Ze nopen hen en ons dagelijks tot

improviseren en experimenteren. Sommige spanningen komen voort uit overvloed: mensen kunnen zo veel keus, mogelijkheden, talenten en middelen tot hun beschikking hebben dat ze er depressief van worden. Hun wenskracht is niet opgewassen tegen zo veel overmacht. Maar de meeste spanningen die burgers in precaire situaties ervaren, komen voort uit schaarste: te weinig keus, mogelijkheden, talenten, middelen. Outreachend werkers starten bij acute problemen, maar dat doen ze vanuit het besef dat mensen in precaire situaties meer zijn dan hun probleem. Ze zien hen als mensen die ondersteuning nodig hebben om geloof terug te krijgen in eigen kunnen om daar vervolgens iets mee te kunnen doen. Dit inzicht maken we tot vertrekpunt van ons onderzoek: dat mensen deel uitmaken van historisch gevormde systemen, die ze mede vormgeven, maar waar ze ook in gevangen zitten en waar ze slechts met veel moeite uit kunnen breken. Dat uitbreken gebeurt eerder door het verwerken van spanningen en crises dan door het ontvangen van oplossingen die anderen *ready made* aanreiken of door creatieve 'eureka's' – de ogenschijnlijk uit het niets komende uitvindingen en ontdekkingen. Dat uitbreken gebeurt uiteindelijk vooral door het omzetten van stressprikkels in nieuwe, voorheen ongekende mogelijkheden ('Ik wist niet dat ik het in me had'). In het algemeen geldt dat hoe groter de stressprikkel, hoe meer de noodzaak om te leren. Dat is de grondregel van de natuur. Die geldt voor kinderen en volwassen, planten en dieren, voor zelfs organisaties en samenlevingen. Bij grote stressprikkels in grotere verbanden spreken we van innoveren. Successen (wat werkt) moet je natuurlijk koesteren, want ze brengen praktijken een stukje verder en schragen het zelfvertrouwen van de deelnemers.

Die poëzie draait om een bepaalde omgang met wanorde: de wispelturigheid, het lukrake, onzekere, gestoorde, de chaos, het 'ontregelde' en 'onvoorziene'.[22] Uitgaan van die wanorde, en leren benutten van de kansen die erin besloten liggen, vraagt een instinctieve rationaliteit die niet te veel vertrouwt op de rationaliteit van theorieën, verklaringsmodellen en handelingsrecepten (methodieken). Hier helpt het inzicht van de Russische psycholoog Vygotsky:[23] ontwikkeling zit niet in de gereedschappen (taal, apparaten, instrumenten, theorieën etc.) maar in de praktijken waar die gereedschappen gebruikt worden. Ontwikkeling is betekenis geven aan wat zich in die praktijken aandient. Je leert je moedertaal ook niet uit een schoolboek, beginnend met een grammatica (gereedschap).[24] Mensen beschikken over een vermogen tot patroonherkenning dat hen al vroeg in staat stelt om uit al die duizenden woordjes en zinnetjes die ze in hun jonge leven horen zelf de regels van de taal te herkennen.[25] Ontwikkeling gaat om kleine stapjes in denken en durven en vervolgens het verbeelden van een mogelijke volgende stap. Het gaat om het vermogen om te 'leren wat er nog niet is' (Stam, 2012, p. 102). Dat draait om trage, dialogische processen van contact maken en vertrouwen winnen, waarbij de outreachend werkers crises en spanningen niet uit de weg gaan. Het is

voor de ontwikkeling van het sociale domein weinig vruchtbaar om te denken vanuit wat werkt en dat vervolgens tot vertrekpunt te nemen in andere situaties. Benchmarking, best practices, evidence based practice, alle 'zeker weten'-kennis heeft er een betrekkelijke waarde. De sociale werkelijkheid is slootwater (met ontelbare variabelen), het is een illusie te doen alsof het gedestilleerd water is.[26]

Dit is een belangrijk inzicht voor de revisie van de verzorgingsstaat. De systeemwereld moet dat leren en is druk doende dat te leren. Daarvoor moet zij afstand nemen van het positivisme van de natuurwetenschappen, dat zaken in de werkelijkheid analytisch scheidt in afzonderlijke componenten. Zij moet leren dat dit positivisme beperkte waarde heeft bij de oriëntatie op ingewikkelde sociale vraagstukken. Bij ingewikkelde huishoudens wordt het loketten- en verkokeringsmodel al losgelaten en het 'eropaf'-principe ingevoerd: bij signalen van een zekere complexiteit worden huishoudens thuis bezocht onder het motto: één plan, één budget en één regisseur per huishouden. Dat is geleerd van het monster van Frankenstein, en dat is werkelijk hoopgevend.

Dat leerproces moet een vervolg krijgen in het beter benutten van de krachten in de leefwereld. Daarbij moeten sociaal werkers afstand leren nemen van allerlei 'handige' deductieve regels en ordeningen. Zo zullen ze merken dat er geen absolute scheidslijn getrokken kan worden tussen noden en wensen. Door het eerder genoemde voorstel van Schuyt tot revisie van de verzorgingsstaat kan dat misverstand ontstaan. Prioritering op noden kan zeker helderheid verschaffen over wie wel staatssteun moet krijgen en wie niet. Maar vervolgens moet het bij burgers die staatssteun krijgen wel gaan om de vraag: hoe zit het met hun wensen? En trouwens ook bij die andere burgers, waarmee de staat zich niet bemoeit. Daar kom ik zo nog op terug als ik het heb over de reductie van het vermogen tot omgaan met onzekerheid.

Naar aanleiding van een mislukte proef met online communicatie[27] merkt de socioloog en filosoof Sennett (2012, p. 28) iets op dat een licht kan werpen op het kennisprobleem waar we bij de revisie van de verzorgingsstaat voor staan: de deelnemers zijn in staat tot complexer en rijker gedrag dan de programmeurs erin hebben gestopt. Sennett ziet juist een uitdaging in het onvermogen van systemen om de complexiteit van mensen te erkennen. Hoe kunnen menselijke vermogens beter ontsloten en benut worden? Dat is ook het centrale thema in het filosofische werk van Nussbaum en Sen (1993). Aan hun *capabilities*-theorie ligt de opvatting ten grondslag dat onze emotionele en cognitieve capaciteiten onvoldoende gerealiseerd worden in de moderne maatschappij. Mensen zijn tot meer in staat dan systemen (scholen, bedrijven, media, politieke regimes) hun toestaan. Outreachend werkers zoeken actief naar dat 'tot meer in staat zijn' (en de onderzoekers van het lectoraat zoeken met hen mee). Om die capaciteiten bij hun 'klanten' te kunnen benutten moeten zij zich losmaken van de neiging tot 'zeker weten'. Ze benaderen

de werkelijkheid eerder vanuit: de tijd zal het leren.[28] Dat vergt een omslag in denken, voelen en handelen. Minder productgericht en meer aansluiten bij wat hun 'klanten' meemaken. Naar deze transformatieprocessen is nog niet zo veel onderzoek gedaan, al zijn sociaal werkers daar vanouds mee vertrouwd.

Sennett (2012) waarschuwt in dit verband voor een probleem dat voor de revisie van de verzorgingsstaat van groot belang is. Hij is bang dat de huidige maatschappij een nieuw karaktertype voortbrengt dat niet meer weet hoe je met onzekerheid om moet gaan.[29] Dat gaat gepaard met achteruitgang van allerlei vermogens die we hard nodig hebben om in een ingewikkelde samenleving als de onze te (over) leven. Mensen zijn volgens hem steeds minder in staat tot omgaan met mensen die van hen verschillen. Hij demonstreert die achteruitgang aan het verminderde vermogen van kinderen om op hun eigen gedrag te reflecteren en meer zelfbesef te krijgen. Dat vraagt om een context van experimenteren en communiceren met anderen, waarin zij kunnen onderhandelen over twijfels (bij voorbeeld over de regels van het spel). Hij merkt een verarming op van de 'speelruimte' in het leven van kinderen. Zo is de straat, vroeger speelterrein bij uitstek voor kinderen, verschraald tot de plek waar je slechts onder begeleiding van ouderen kunt zijn (die brengen je van daaruit naar plekken waar je veilig kunt spelen, zoals de school, sportvereniging of muziekles). Sennett (2008) beschrijft hoe Aldo van Eyck halverwege de jaren zeventig, tegen de keer in van de rationalisering van het publieke domein, speelplaatsen in Amsterdam ontwierp vol met 'ruimtelijke ambiguïteit'. Hij wilde daarmee kinderen (en pubers en volwassenen, want ze trokken jong en oud uit de buurt aan) leren met onzekerheid om te gaan. Zo plaatste Van Eyk geen hek om de speelplaats, maar scheidde hij veilig (speelplaats) en gevaarlijk (drukke weg) met behulp van bankjes. Die zette hij zo neer dat ouders hun kinderen in de gaten kunnen houden, maar ook dat ze zelf uit die ingebouwde onzekerheid gedragsregels kunnen vormen. 'Die speelplaatsen zeggen iets over een veiligheid die het tegenovergestelde is van de gezondheids- en veiligheidsvoorschriften van de meeste speelplaatsontwerpen van tegenwoordig, die de kinderen omhullen en isoleren' (p. 263).

Door uit te gaan van het onzekere en niet van wat op voorhand bekend is, benutten outreachend werkers spanningen en conflicten als creatieve impulsen. Ze werken niet vanuit onzekerheidsvermijding maar vanuit onzekerheidsbenutting. Ze gedijen in dubbelzinnige zones die beladen zijn met spanning en onzekerheid. Dat doen ze door spanningen niet uit de weg te gaan maar te gebruiken. Daarbij helpen zij – als ze daar tegenaan lopen – ondermijnende overtuigingen ('Ik kan niets') om te buigen naar een meer constructieve houding. Vaak ook introduceren zij nieuwe mentale modellen (van 'Wat hebben zij met mij gedaan' naar 'Wat kan ik doen?'). Ze kijken wat er voor nodig is om als burger uit de cocon van consument te komen en vlinder (co-producent) te worden.[30] Ze zijn goed in mensen op hun

gemak stellen, onderling vertrouwen laten groeien en daarmee het zelfvertrouwen van de deelnemers te vergroten. De wensen van hun 'klanten' nemen ze als vertrekpunt. Die wensen vormen aanknopingspunten om patronen van lethargie, apathie en fatalisme te doorbreken en de mogelijkheid van wederkerigheid te onderzoeken. Outreachend werkers zoeken naar samenwerking met hun 'klanten' vanuit het besef dat mensen gelukkiger, meer productief en meer bereid zijn om positieve veranderingen in hun gedrag aan te brengen als degenen die in een machtsverhouding tot hen staan, dingen mét hen doen, in plaats van over hen beslissen en voor hen handelen (Wachtel & McCold, 2000).[31] Dat uitgangspunt maakt dat outreachend werkers niet het zekere voor het onzekere nemen, maar het onzekere voor het zekere. Niets is *ready made*. Werken vanuit zo'n 'MET-modus', die uitgaat van samenwerking, maakt het nodig dat outreachend werkers het ambigue accepteren[32] en leren handelen vanuit 'onzeker weten'. Ze moeten ervan uitgaan dat zaken anders lopen dan ze denken en ook dat crises en frustraties eerder regel dan uitzondering zijn. Ze moeten ook leren hoe die crises en frustraties uitzicht kunnen bieden op onvermoede oplossingen. Dat kan alleen als je er stil bij staat en je onzekerheid toelaat. Vervolgens moeten ze leren omgaan met onzekerheid.[33] Dat is een kernopgave van sociaal werkers, en is dat altijd al geweest. Wie hun praktijk goed kent, zal dit herkennen. Veel sociaal werkers zijn hier ook goed in.[34] Ze brengen met lef en liefde zaken ter sprake die ambigu zijn. Outreachend werkers gedijen in situaties die beladen zijn met spanning en onzekerheid. Ze groeien daarin doordat ze spanningen niet ontlopen, maar benaderen als een kans om met de ander in gesprek te gaan.

Sennett (2012) kent aan deze dialogische omgang met onzekerheid een voorname plaats toe.[35] Hij noemt dialoog het antigif tegen verlammende posities en in zijn omschrijving van wat hij daar onder verstaat herkennen wij de hiervoor genoemde omgang met onzekerheid.[36] Succesvolle dialoog gaat gepaard met samen werken aan een gemeenschappelijke waardenbasis. Dat maakt scherper waartoe een praktijk op aarde is en welk belang de deelnemers met elkaar delen. Elke praktijk rust op missies en motieven, waaronder specifieke waarden schuilgaan. Die waardenbasis kan bij voorbeeld bij een hbo-opleiding bestaan uit de ambitie om goede maatschappelijk werkers op te leiden. Of hij kan bij een woonvoorziening in de maatschappelijke opvang bestaan uit de ambitie om in zelfbeheer te werken en te leven. Dat laatste voorbeeld hebben we onderzocht (zie hoofdstuk 5 in M. Stam, 2012). Daaruit bleek dat zelfbeheer niet het doel is waarmee de bewoners deze woonvoorziening binnenkomen. De meeste onbehuisden komen er als gevolg van vaak jarenlange ontheemding binnen als hyperindividualisten, maar gaandeweg worden ze meer en meer een 'ik in een wij'. Dat gebeurt doordat ze – als gevolg van die ambitie om dat 'in zelfbeheer' te doen – in dialoog met andere bewoners en met professionele ondersteuners dagelijkse problemen moeten oplossen. Ze zijn

te nabij om er langsheen te leven. Al doende overwinnen ze frustraties, spanningen en conflicten. Dat gebeurt in collectieve leerprocessen waarin het er hard aan toe kan gaan, waarbij vaak de taal van de straat de lingua franca is. Uit ons onderzoek blijkt hun manier van bespreekbaar maken (en dan lijkt de gevoerde toon er niet echt toe te doen) uiterst effectief om tot verbindingen (gezamenlijke inzichten) te komen die een uitweg bieden uit een ervaren impasse of bedreiging. Dat ruziemaken gebeurt in een bedding van gemeenschappelijke waarden.[37] Behalve de zaak waar de frustratie uit voortkomt (het inhoudsniveau van de communicatie) en de mensen die daarmee van doen hebben (het betrekkingsniveau) speelt ook het waardenniveau: in het geval van de woonvoorziening helpen conflicten om de waardebasis onder de praktijk (de ambitie van zelfbeheer) aan te scherpen en te specificeren.

We weten dat sociaal werkers al decennialang met zulke transformaties bezig zijn. Zo helpen ze 'oefenruimtes' te maken, waarin vreemden elkaar ontmoeten, over de grenzen van hun eigen leefwereld heen.[38] Die ruimtes bieden aan mensen de gelegenheid met elkaar te praten over spanningen, twijfels en dromen en om te experimenteren met nieuwe vormen van gedrag. Ze leren er weerstanden, frustraties en verschillen te durven benoemen en om te zetten in kansen en oplossingen. Dat creatief omgaan met de kloof tussen systeem- en leefwereld is niet iets nieuws. Toen ik in 1974 kwam werken op de sociale academie CICSA – een rechtsvoorganger van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) – viel ik met mijn neus in de boter. Daar was net de Vooropleiding gestart. Toen werd dat een vorm van tweedekansonderwijs genoemd, maar feitelijk ging het om een perfecte illustratie van hoe je de kloof tussen leef- en systeemwereld kunt overbruggen. Ik had me daar in mijn studie Nederlands en daarna met lessen Nederlands voor anderstaligen al mee beziggehouden, want taal kan in- en uitsluiten. De Vooropleiding bood me de mogelijkheid om daar samen met anderen, vooral ook studenten, vorm te geven aan het principe van insluiten. Het was een initiatief van derdejaarsstudenten. Die stelden tijdens hun stages vast dat in de arme buurten van Amsterdam en in steden en dorpen rond Amsterdam mensen rondliepen die soms meer geschikt waren voor sociaal werk dan zijzelf. Ze beheerden de kantine van het buurthuis, vingen jongeren op die problemen hadden, bedachten activiteiten zodat buurtbewoners elkaar vanzelfsprekend zouden ontmoeten. Ze spraken de taal van de buurt en kenden de dromen van de bewoners. Wat zou het de kwaliteit van de opleiding verhogen als ze met hun expertise op de CICSA kwamen studeren! Maar ja, ze hadden een geschiedenis met scholen: ze waren eraf getrapt, blijven zitten en ten slotte ongeschikt bevonden (of hadden zelf die conclusie getrokken). De Vooropleiding van de CICSA was een concrete verbeelding van het ideaal waar toen duizenden mensen, vooral jongeren, in buurten, bedrijven en ook op scholen naar zochten: verwezenlijking van meer democratie. Dat ging over afbreken van structuren die maakten

dat dubbeltjes dubbeltjes bleven. Dat ging over het openen van mogelijkheden, individueel als zelfontplooiing en collectief als emancipatie. Studenten namen het voortouw en bleven de jaren daarna – samen met een paar docenten – actief in de organisatie, het beheer en de uitvoering van de Vooropleiding.

Een kwaliteit van de Vooropleiding was dat docenten en studenten de hele programmering samen deden. Tussentijds konden ze tot aanpassingen besluiten. Er was geen 'hoger orgaan' boven of buiten het proces, dat zich met de inhoud bemoeide. Jaarlijks werd de cursus grondig door alle deelnemers geëvalueerd waardoor steeds op onvoorziene hobbels en kansen kon worden ingespeeld. Studenten waren vooral belangrijk als mentoren. Dat was toen een nieuw fenomeen. Mentoren steunden de leerlingen die zij in kleine groepjes stimuleerden om te discussiëren over de lesstof, samen de lessen voor te bereiden, de huiswerkopdrachten te maken en elkaar door de moeilijke toetsperiodes te slepen. Zo'n groepje, leerlingen en mentoren, kreeg een band omdat ze allemaal druk doende waren met iets te bereiken dat meer recht deed aan ieders capaciteiten.

In de loop van de tijd werd een patroon duidelijk. Vooral twee typen studenten werden mentor: studenten die op de middelbare school goede leerlingen waren (havisten en vwo-ers), die vertrouwd waren met de lesstof en die hun voorsprong in de vakken Nederlands, Engels, Maatschappijleer of Geschiedenis met plezier inbrachten. En studenten die als ervaringsdeskundigen zelf via de Vooropleiding op school waren gekomen en als geen ander wisten welke aanvechtingen, schroom en onzekerheid de slaagkans bedreigden. Zij stelden zich strenger op dan de studenten van het andere type doordat ze uitstraalden: 'Niet zeuren! De oversteek naar het hbo krijg je niet cadeau. Dit is een echte kans, grijp hem met beide handen aan!' Maar ze konden ook barmhartig zijn omdat ze zelf wisten hoe grillig het leven soms loopt en hoeveel kleerscheuren een mens kan verdragen. Zo ontstond gedurende acht maanden, twee avonden in de week – in een intieme omgeving van twee mentoren en een groepje leerlingen – een oefenruimte waarin twijfels werden omgezet in zekerheden, verschillen benut en het onmogelijke binnen handbereik gebracht. In veertig jaar tijd zijn zo honderden mensen na een streng toelatingsexamen op sociaal werkopleidingen gekomen, tot op de dag van vandaag. Als ambassadeurs van de leefwerelden waar ze uit voortkwamen, hebben ze kleur en kracht gegeven aan opleiding en werkveld. De Vooropleiding heeft zelfs de twee fusies eind jaren tachtig overleefd. De laatste jaren is wel wat de klad gekomen in het principe van oefenruimte. Dat gebeurde onder invloed van economiseringsdenken ('efficiëntie') en individualisering. Al eerder – zo'n tien jaar geleden – waren uitvoering, evaluatie en planning van de Vooropleiding niet meer in handen van studenten en docenten samen. Vervolgens is een systeem van deelcertificaten ingevoerd, waardoor de opzet individualiseerde en de cultuur van 'samen-uit-sa-

men-thuis' verdween. En sinds dit jaar wordt er in de Vooropleiding ook niet meer met mentoren gewerkt.

De vraag waar de mensen van de Vooropleiding zich voor gesteld zagen was: hoe kunnen we de aansluiting op het onderwijsniveau van een sociale academie realiseren voor mensen met veel relevante expertise maar met weinig formele schoolkennis? Je kunt een oogje dichtknijpen en mensen zonder meer toelaten en vervolgens maar kijken hoe dat in de praktijk uitpakt. Daar waren de initiatiefnemers op de CICSA fel tegen gekant. Naast allerlei morele bezwaren hadden ze ook politieke: zo'n handelswijze stelt op den duur de wettelijke basis onder deze colloquium doctumregeling in de waagschaal. Samen met een aantal andere sociale academies heeft de CICSA vervolgens geijverd voor een landelijk toelatingsexamen, dat eind jaren zeventig van kracht werd. De Vooropleiding vind ik een mooi voorbeeld van hoe met outreachend werken de kloof tussen de leefwereld en de systeemwereld (in dit geval die van het onderwijs) overbrugd kan worden, hoe sociaal werkers kunnen bijdragen aan het insluiten van mensen en hoe zodoende hun capaciteiten beter tot hun recht komen.

5.2 Bottom-up ontwikkelen van innovatieve vermogens

Zolang de revisie van de verzorgingsstaat top-down door politiek en bestuur wordt ingeregeld en uitgerold, weten we dat de capaciteiten van burgers onvoldoende benut worden. We hebben het hier over het principe van congruentie: hoe kan een sociaal werker het eigenkrachtprincipe naar zijn 'klanten' toe tot wasdom brengen als hij zelf voorrang moet geven aan de voorschriften en richtlijnen van zijn baas? Die op zijn beurt ook niet loskomt van de instrumentele logica waartoe zijn opdrachtgevers zijn capaciteiten versmallen. Succesvol innoveren komt neer op de vuistregel: laat de ontwikkeling en uitvoering van het werk meer van onderaf gebeuren, maar zorg top-down voor kaders en ondersteuning die dat mogelijk maken. Bottom-up werken is de consequentie van het principe: aansluiten bij de krachten in de leef- en belevingswereld. Als dat het fundament is van de participatiesamenleving waarnaar gestreefd wordt, moet het werk zich daar naar voegen.

Outreachend werkers zijn daar al jaren mee bezig. Zij zoeken handelingsruimte om het aansluiten bij de leef- en belevingswereld beter voor elkaar te krijgen. Dat is de kernkwestie waar het lectoraat om draait en waarover het kennis verzamelt. Outreachend werkers helpen burgers bij het terugkrijgen van de regie over hun leven. Voor zover dat mogelijk is. We onderzoeken hoe outreachend werkers dat doen en hoe ze daarbij samenwerken met informele krachten zoals ervaringsdeskundigen en vrijwilligers, en met andere professionals. Dat doen ze niet door top-down voorschrijvend bezig te zijn, maar door bottom-up in partnerships (samensturend) praktijken en casussen verder te brengen. Outreachend werkers strijden

daarbij tegen de ruis van bureaucratische processen.[39] Ze maken gebruik van de expertise van hun 'klanten' over hoe je moet omgaan met instanties die verantwoordelijkheden overnemen en regels opleggen. In de goede praktijken die we in onze onderzoeken tegenkomen, worden kafkaëske ervaringen (zoals van-het-kastje-naar-de-muur gestuurd worden) juist benut door outreachend werkers. Ze luisteren naar de verhalen over geschifte systemen. Dat helpt hen om deze systemen zelf te vermijden en helpt ook om het onderling vertrouwen te versterken. Outreachend werkers zoeken geen producent-consumentrelatie, maar samenwerkingsrelaties met coproducenten. Dat vereist het vermogen de communicatie te ontdoen van clichés, belemmerende opvattingen en vooroordelen. Daarvoor is empathisch luisteren nodig, maar ook geloofwaardigheid die te maken heeft met beloftes nakomen, geen spelletjes spelen en oprechte interesse hebben in de ander.

Voor bestuurders met een heilig geloof in de zegeningen van de lineaire planlogica (je doelen stellen, je stappen maken en je resultaten evalueren) zijn de meanderende processen van bottom-up werken waarschijnlijk een gruwel. Hun creativiteit is de afgelopen halve eeuw – en in verhevigde mate de laatste kwarteeuw met de opkomst van New Public Management – juist gaan zitten in het ontwikkelen van een formele, economische rationaliteit die de neiging heeft alsmaar nieuwe maatstaven te verzinnen voor de vraag: doen uitvoerders – of dat nu artsen en verplegers zijn of leraren en sociaal werkers – hun werk goed? Wat is ons marktaandeel? Hoeveel patiënten/cliënten/studenten-contacten worden gemaakt? Hoe snel stromen die in, door en uit? Hoe efficiënt is hun doorverwijzing? Wat goed is, wordt in getallen uitgedrukt (institutionele normen van de systeemwereld), niet in humane maatstaven die uitgaan van de belangen van patiënten/cliënten/studenten. Sennett waarschuwt tegen de teloorgang van vakmanschap in zo'n 'mechanistische, kwantitatieve samenleving' (2008, p. 58). Die teloorgang ziet hij in voortdurende hervormingen van systemen waarin 'targets' moeten worden gehaald. Een van de vele vragen die bij de revisie van de verzorgingsstaat van belang zijn, is: hoe kunnen bestuurders afkicken van hun planlogica, bondgenoten worden van outreachend werkers en medestrijders tegen Frankensteinmonsters? Ze moeten daarvoor leren niet langer top-down onzekerheid te vermijden maar meehelpen bottom-up onzekerheid te benutten. Onzekerheidsbenutting begint met het toelaten van veranderlijkheid, contextafhankelijkheid en ambiguïteit. Dat vraagt wat Sennett noemt een experimentele houding die zwenkt tussen 'het oplossen van en het zoeken naar problemen' (2008, p. 42), waarbij duidelijke maatstaven voor succes en voltooiing ontbreken. Experts in onzekerheidsbenutting worden ze als ze zich weten te verbinden met andere krachten die zich niet buiten of boven het probleem stellen, maar er deel van uitmaken.

We hebben na bestudering van een tiental casussen (zie Miedema & Stam 2008, Stam e.a. 2008, Stam 2012, Stam e.a. 2012) een model gemaakt waarmee we de

verschillende sociale krachten in kaart brengen – elk met hun eigen expertise en vermogens (zie Stam e.a., 2012). Die krachten werken nu nog vaak langs elkaar heen. We onderscheiden vijf sociale krachten: a. *Burgerkracht*. Dat zijn wij allemaal, maar het lectoraat onderzoekt vooral de krachten van burgers in precaire posities en van anderen in hun leefwereld. Daar omheen is er de burgerkracht van sociale contacten, lotgenoten, ervaringsdeskundigen, vrijwilligers en zelforganisaties. b. *Beroepskracht*. Die bekijken we vanuit de outreachend werkers. Maar dat kan ook gaan om professionals waarmee zij nauw samenwerken, zoals andere sociaal werkers, buurtregisseurs, onderwijzers en de medewerker sociaal beheer van de woningcorporatie. c. *Leerkracht*. Dat zijn onderzoekers, docenten en studenten in het hbo die met veel toewijding onderzoek doen en betekenis geven aan de verschillende krachten in het sociale domein. En die de uitkomsten overbrengen naar anderen. d. *Stuurkracht*. Dat zijn de managers, beleidsambtenaren en bestuurders die daar vanuit hun perspectief ook mee bezig zijn en kaders stellen voor praktijken. e. *Bedrijfskracht*. Dat zijn mensen die actief zijn in het opzetten en ontwikkelen van sociale ondernemingen en sociale firma's.

Synergie tussen deze krachten vraagt specifieke vermogens tot samenwerken.[40] Outreachend werkers hebben de afgelopen vijftien jaar met die synergie geëxperimenteerd. Daarbij grijpen ze vaak terug op vuistregels van oud sociaal werk: niet negeren of overnemen van het probleem, maar samen met de betrokkenen zoeken naar oplossingen. Hoe werk je op basis van gelijkwaardigheid, vertrouwen en wederkerigheid samen met de verschillende krachten aan oplossingen (zie o.a. Duncan & Miller, 2000; Petr, 2009)? Dit proces hebben de schrijvers van het gelijknamige boek 'samensturing' genoemd (Huber & Bouwes, 2011). Dat was de uitkomst van een onderzoek naar herstelgericht outreachend werken. Samensturing gaat primair om een productieve samenwerking tussen burgers (eventueel ondersteund door professionals) die zich voorheen afhankelijk van de verzorgingsstaat opstelden. 'Echte' ontmoetingen, daar draait het om bij samensturing. Pas als mensen verwachtingen naar elkaar hebben, is de weg vrij voor een wederkerige relatie. In zijn boek *Ich und Du* uit 1923 werkt Buber het begrip 'ontmoeting' uit. Het 'ik' van de mens kan pas volledig verwerkelijkt worden door het 'gij' van de ander. Zo'n 'werkelijke' ontmoeting voorkomt dat de ander als object wordt gezien dat men naar believen al of niet helpt (of gebruikt voor eigen belang (p. 78)). Voor herstel van zelfredzaamheid heb je dus werkelijke ontmoetingen nodig. Die leiden bovendien tot nieuwe relaties. De som van dergelijke ontmoetingen noemt Putnam sociaal kapitaal.[41] Dat genereert verbindingen op basis van gedeelde waarden, belangen en doelen, wat weer nieuwe ontmoetingen en coöperatieve acties tot gevolg kan hebben. Outreachend werkers zijn goed in het bevorderen van deze zelfgenererende dynamiek bij mensen in precaire posities. Ze kunnen ook analyseren waar-

om deze dynamiek hapert of stilvalt. Daarvoor stellen zij zich op naast de mensen in een precaire positie en denken, voelen en handelen met hen mee.

Outreachend werkers beperken zich bij het samenwerken niet alleen tot 'samensturing'. Hoe zij het leer- en ontwikkelvermogen van mensen in precaire posities vooruithelpen, is maar één kant van het verhaal. Ze zijn ook bezig elkaars expertise als professionals beter te benutten. Dat noemen we in navolging van Weggemans (2007) (die het weer ontleent aan het natuurkundig laboratorium (NatLab) van Philips) T-shaped professionaliteit. We doen de komende drie jaar – in drie SamenDOEN in de buurt-teams – onderzoek naar hoe dat principe in de praktijk werkt. De T-shaped professional zet zijn eigen expertise in en doet dat tegelijkertijd zo dat ook de expertise van de ander beter tot zijn recht komt. Dat het hier niet alleen gaat om individuele kwaliteiten maar ook om bedrijfsculturen, zal duidelijk zijn.[42] Eerder coöperatief dan competitief vormen ze onzichtbare coalities van instellingen die vroeger nog bijdroegen aan de versnippering van het sociaal werk. Deze 'hotspots' laten zien wat er nodig is, zodat die instellingen en teams zich richting cooperatie bewegen, waarbij de deelnemers elkaar dingen gunnen en komen tot vruchtbare relaties (zie b.v. Miedema & Stam, 2008; Stam, 2012; Gratton, 2007).

Voor deze vormen van samenwerking (samensturing met cliënten en informele krachten en T-shaped samenwerking met collega's) gebruiken we het begrip 'cocreatie'.[43] Zulke samenwerking komt niet uit de lucht vallen, noch is het iets wat spontaan ontstaat. Zij wordt zelfs tegengewerkt door oude routines en machtsstructuren. Cocreatie gaat in tegen werkrelaties die verkokerd en verticaal zijn ingericht, waar professionals met de ruggen naar elkaar toe, en de professionals boven de klant staan. Cocreatie gaat in tegen een rationaliteit die denken en doen scheidt en die de wereld indeelt in handelende personen (die weer worden onderverdeeld in ontwerpers, managers en uitvoerders) en in klanten: mensen die object zijn van dat handelen. Cocreatie zoekt naar effectieve processen vanuit de MET-modus. Dat wil niet zeggen dat er uit cocreatie geen protocollen, gericht op meetbare producten kunnen ontstaan, maar nooit als een dictaat vooraf, wel als een resultaat achteraf. Cocreatie is niet richtingloos, noch beddingloos. Er liggen richtlijnen onder, maar die zijn objectgestuurd. Dat wil zeggen dat de missie en het doel van de activiteit leidend zijn voor de werkwijze, en dat de afspraken en richtlijnen gezamenlijk worden opgesteld en niet als keurslijf worden gehanteerd. Door cocreatie voelen de deelnemers zich beter gehoord en gesteund. Het gevoel van veiligheid dat dit geeft, maakt dat ze meer van zichzelf laten zien en hun creativiteit en innoverende kracht beter aan bod komen. Dat gevoel van veiligheid zorgt er ook voor dat eventuele risico's niet uit de weg worden gegaan. Maar cocreatie is geen excuus om niet effectief te werken. Daarvoor is erkenning en benutting van de aanwezige expertise onontbeerlijk. Laat mensen doen waar ze goed in zijn en gemotiveerd voor zijn. Zorg ervoor dat je met elkaar niet voortdurend hoeft te impro-

viseren. Zoek naar vruchtbare werkprocessen. Cocreatie is een conditie. Om effectief te zijn is meer nodig. Alleen cocreatie is onvoldoende. Anders is de kans groot dat het samenspel zweverig wordt en mensen afhaken.

Veel sociaal werkers zijn de economische rationaliteit van een lineaire planlogica gewend geraakt en merken nu tot hun schrik dat ze iets anders moeten gaan doen: minder op afstand werken met de mensen die hun steun het hardste nodig hebben. Meer erop afgaan, nabij blijven en samen doen. Cocreatie betekent dat je samen werkt aan het loskomen van formele, vaak hiërarchische afbakening van posities, zodat een meer vloeiende uitwisseling van verschillende expertises mogelijk wordt. Bijvoorbeeld uitwisseling van ervaringskennis van burgers in precaire posities met de methodische kennis van sociaal werkers. Zo'n synergie van verschillende krachten blijkt niet goed van bovenaf te plannen en werkt het beste als hij van onderaf gestalte krijgt. We weten ondertussen – uit tal van eigen (Miedema & Stam, 2008; Stam, 2012) en ander onderzoek (Noordegraaf & Steijn, 2013) – dat managers en bestuurders hierbij onontbeerlijk zijn. Zij moeten flexibele werkkaders maken die voldoende armslag geven aan de deelnemers aan zo'n cocreatief proces. Dat is voor hen net zo'n opgave als het voor sociaal werkers is om oefenruimte te maken voor de eigen kracht van burgers. Het ideaal van samenredzaamheid vraagt ruimte om de feitelijke invulling bottom-up te laten gebeuren, inclusief de ruimte om vast te stellen dat dit ideaal soms te hoog gegrepen is. Omdat het primaat voor outreachend werkers ligt bij de krachten en expertise in de leef- en belevingswereld van burgers in precaire posities, zijn zij al langer gewend aan dit principe van al doende leren. Dat is leren op goed geluk, waarbij de werkkaders ervoor moeten zorgen dat het netto de goede kant uitgaat.

Cocreatie moet zelf ook gecreëerd worden. In ons lectoraat proberen we een leergemeenschap te zijn die het mogelijk maakt dat de afzonderlijke deelnemers resultaten behalen die ze in hun eentje nooit voor mogelijk hadden gehouden. We zijn in de eerste plaats ondersteuners van anderen: van minorstudenten, opleidingen, praktijken in het sociaal werk en van elkaar. Meestal gaan de spanningen en conflicten die we daarin meemaken over voor ons indirecte zaken: een beloftevolle praktijk of samenwerkingspartner blijkt tegen te vallen. Een incident legt verborgen belangenverschillen in een samenwerking bloot. Soms gaat het om meer directe zaken, zoals onderlinge verschillen in verwachting en belangstelling. Vaak lijkt het erop dat bepaalde individuen de voortgang van een praktijk belemmeren. Zij beroepen zich bijvoorbeeld op bestaande regels en afspraken en lijken zo obstructie te plegen tegen een broodnodige ontwikkeling. Wij benaderen zo'n spanning met het erkennen van de legitimiteit van de verschillende posities en perspectieven. Sommige leden van mijn team zijn daar werkelijk meesters in. Ze houden vast aan de onderliggende waarden en doelen en blijven verbinding zoeken met de motieven onder zo'n outreachende praktijk. Zij weten dat die motieven een reservoir aan

passie en compassie bevatten die een praktijk veel schwung kunnen geven. Zij kunnen manifeste spanningen productief maken door ze los te maken van personen en ze aan te grijpen om zo'n praktijk verder te brengen. Ze zijn meesters in omdenken (Gunster, 2008). Ze zijn ook meesters in het blootleggen van onderliggende tegenstellingen die een praktijk parten spelen.

Zo zijn in een praktijk jongerenwerkers bezig met het ondersteunen van tienermoeders (zie hoofdstuk 4 in Stam, 2012). Het lukt ze echter niet hun ambities waar te maken. Al zijn hun bedoelingen outreachend en willen ze de meisjes vol empathie en betrokkenheid verleiden tot empowerment, toch steekt hun praktijk daar na vijf jaar werken povertjes bij af. De doelen worden niet bereikt en de idealen lijken – als onze onderzoekers in het zesde jaar de praktijk binnenkomen – vervlogen. Ze treffen jongerenwerkers aan die hun werk vooral lastig, vermoeiend, veel en soms zelfs vervelend vinden. Hoewel ze nog steeds overtuigd zijn van principes als werken met eigen kracht, inzetten van het eigen netwerk en empowerment, heeft hun idealisme een flinke knauw gekregen. Met elkaar is de schwung ook vervlogen. Ze doen niet meer wat hun verstand hun ingeeft. Plannen worden op de spreekwoordelijke plank gelegd. Uitjes samen, buiten het werk om, worden steeds sporadischer. Het elan is eruit. Het kost de onderzoekers moeite om ze te spreken te krijgen. Hier zien we hoge idealen weglopen in lage resultaten. Met elkaar zijn ze niet opgewassen tegen de complexiteit van enerzijds een opdrachtgever die de marges om te experimenteren kortwiekt en anderzijds het wantrouwen van de meisjes, dat niet verdwijnt. Het lukt deze jongerenwerkers niet de ervaren spanningen en conflicten als vliegwiel voor praktijkverandering te benutten. Ze schikken zich in de situatie, net zo lang tot de opdrachtgever ingrijpt en de opdracht aan een andere partij gunt.

Kan zo'n afgang ons als lectoraatsteam ook overkomen? Zeg nooit nooit. Cruciaal voor een ontkennend antwoord is of het ons lukt het lerend vermogen van het team te benutten. Waaruit bestaat dat?

5.3 Het inductieve leervermogen van outreachend werkers (en van onderzoekers van het lectoraat)

Een belangrijk deel van onze activiteiten als lectoraat draait om het cocreëren van leerprocessen met anderen: met studenten in de major, minor en master; met de deelnemers van innovatieve praktijken die we ondersteunen met onderzoek; en met masterclasses. Cocreatie gaat uit van het principe: als je geen deel bent van het probleem, kun je ook geen deel uitmaken van de oplossing (Kahane, 2004). We stellen ons niet buiten deze processen op, maar maken er met hart en ziel deel van uit. Die passie maakt het mogelijk het onzekere voor het zekere te stellen. Cocreatie loopt daarom via vallen en opstaan. Dat is niet iets minderwaardigs of

vaags, maar de natuurlijke manier van leren. Zo leren alle organismen.[44] Dat gaat echter niet 'vanzelf'. We zagen (hoofdstuk 5 in Stam, 2012) hoe de mensen van de woonvoorziening in zelfbeheer een manier ontwikkelen om met frustraties om te gaan. Ze benaderen frustraties (en de spanningen en conflicten die eruit voortkomen) niet als allerindividueelste uiting van een allerindividueelste emotie, maar als representatie van iets dat ingebakken zit in hun praktijk. Degene die er last van heeft, verandert daardoor in iemand die dergelijke onderliggende spanningen blootlegt met zijn lastig zijn. Zo'n benadering van spanningen en conflicten biedt de mogelijkheid om een kwestie uit het betrekkingsniveau te halen (jij hebt het gedaan!) en er een collectieve aangelegenheid van te maken, waar de deelnemers aan een 'Community of Practice' (wat dat is komt straks aan de orde) samen oplossingen voor zoeken.

Zo werkt inductief leren. Deductief leren stoelt op algemene theorieën en modellen die een wetende aan niet-wetenden overdraagt. Vervolgens moet erop worden toegezien dat getrouw aan deze methoden wordt gehandeld. Inductief leren werkt andersom. Dat gaat uit van handelen naar bevind van zaken. Niet de aannames van theorieën en methodieken staan centraal, maar de dagelijkse realiteit waar de professional vanuit zijn missie mee wordt geconfronteerd. Die confrontatie verloopt via spanningen en conflicten. Hoe benutten outreachende professionals hun speelruimte? Ze reflecteren daarover met de andere deelnemers. Zo lukt het hun niet alleen vanuit hun eigen referentiekader naar de situatie te kijken, maar zich ook te verplaatsen in het referentiekader van de ander, om zo – in het licht van de gezamenlijke doelen – hun expertise optimaal in te zetten. Dit staat diametraal tegenover het competitiemodel van concurrerende teams en instellingen, waarin collegialiteit verstrikt raakt in afgunst, elkaar vliegen afvangen, afschuiven van verantwoordelijkheid en onverschilligheid.

Boutellier (2011) signaleert bij bestuurders een houding die hij typeert met 'pragmacratie': '… als niemand het weet, kiezen we maar wat 'het beste' lijkt: good practices, effectieve interventies, evidence-based policy' (p. 25). Voor Mintzberg (1993) is deze houding een voorbeeld van deductief leren. New Public Management heeft van deductief leren in de sociale sector de dominante leervorm gemaakt.[45] Deductie is een manier van denken waarbij specifieke gevallen ondergebracht worden bij algemene categorieën die al bekend zijn, waarbij elke categorie vervolgens een plaats krijgt binnen een aanbodmodel. Dat leidt tot kennisontwikkeling die gericht is op wat standaard is en die afroomt wat snel succes oplevert en meetbaar is. Dat werkt uitstekend voor enkelvoudige problemen, maar is veel te beperkt om de 'taaie problemen'[46] in het sociale domein mee te lijf te gaan. Voor het oplossen van sociale vraagstukken (taaie problemen met hun verwevenheid op micro-, meso- en macroniveau) is volgens Mintzberg (1993) inductief leren nodig, waarbij juist het unieke, wat nog niet geclassificeerd is, moet worden gekoesterd.[47]

Het fenomeen 'lerende organisatie' (met bijbehorende zaken als kennismanagement en leren van innoveren) maakte sinds de jaren tachtig een stormachtige ontwikkeling door in het bedrijfsleven (Argyris, 1985; Senge, 1992).[48] Dat gebeurde vanuit het inzicht dat kennis – naast arbeid en kapitaal – de derde beslissende factor voor succesvol ondernemen is. Deze ontwikkeling is grotendeels aan de sociale sector voorbijgegaan. En aan de overheid. De voorzitter van de Algemene Rekenkamer heeft gezegd '… dat het voor de overheid moeilijk blijkt om van ervaringen te leren. We hebben de afgelopen jaren in ons onderzoek gezien dat beleid op beleid wordt gestapeld, terwijl de effecten van (bestaand) beleid nog niet helder zijn' (Algemene Rekenkamer, 2006, p. 5). New Public Management heeft geleid tot de waan dat iets pas werkt als het bewezen is en dat kennisontwikkeling loopt langs bewezen evidenties via losse specialismen. Deze benadering van kennisontwikkeling werkt contraproductief bij taaie vraagstukken en leidt volgens Hargreaves & Shirley (2009, p. 28) tot '… an enervating "mindlessness" that promotes habit, ritual and compliance, rather than learning, creativity and change.'

Dit alles betekent allerminst dat deductieve kennis onbruikbaar is. Deductieve kennis kan zeer nuttig zijn, doordat het een referentiekader biedt op basis waarvan praktijkkennis kan worden ontwikkeld en toegepast. Het deductieve model van leren en ontwikkelen is echter ongeschikt voor de twee opgaven die in de vorige twee paragrafen aan de orde kwamen – verbinding maken met de leefwereld en met verschillende krachten van onderaf. Het belemmert samenwerking tussen de aanwezige (en benodigde) krachten. Het maakt van innoveren en experimenteren eerder een sluitpost dan uitgangspunt van de begroting. Deductieve kennis brengt je niet ver als je werk bestaat uit het oplossen van complexe vraagstukken. Het is ook riskant als mensen op die manier 'geschoold' de praktijk in gaan.[49]

Hoe brengen outreachend werkers (en de onderzoekers van het lectoraat) inductief leren tot stand? Daarvoor leggen ze het primaat bij de praktijk. Outreachend werkers moeten daarbij over informele vermogens beschikken om contact te kunnen maken met mensen in kwetsbare situaties. Hun werkterrein is immers hun leef- en belevingswereld en daar wordt anders gepraat en gedaan dan op kantoor. Informele vaardigheden gaan over humor, gevat zijn, niet te snel meegeven met bestaande voorstellingen van zaken, alsof mensen in precaire omstandigheden niets meer zelf kunnen en alleen maar slachtoffer zijn. Informele vaardigheden gaan ook over zo nodig confronteren, als mensen hun slachtofferschap voorop blijven stellen of claimen recht te hebben op een rol als passieve consument van diensten. Dat vraagt dat ze het idioom verstaan waarin gepraat wordt, de specifieke registers begrijpen – van gevatheid, humor en ironie, maar ook van wispelturigheid, dwingelandij en klagerigheid – en kunnen omgaan met de bijgaande humeuren en achterliggende broosheid van zelfvertrouwen. De transformatie van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' begint met contact maken en de cocreatie van een gemeenschappe-

lijke taal. Dat doet een beroep op informele vermogens die ze niet op school leren. Stel je voor, lessen Mokums...

Broodje Mokum[50]

Die gozer daar? Die komt hier elke dag. Een sjacheraar, maar hij houdt wel altijd z'n kovet op. Die hoor je nooit over z'n sores, maar wie kan kijken, ziet dat-ie de dalles heb. Een sjofel hemd, helemaal verwassen, z'n schoenen kapoeres en z'n vrouw een kalle. Altijd sjikker, allebei! Toenet trok-ie z'n broek van zijn toges, de geinponem. Attenoie! Wat een mesjokkenaas! En ook niet echt goochem van 'm want z'n sjikse – die dikke kalle naast 'm die nou weer ijlie zit te maken omdat ze zuur op d'r haring moet – zat net een hamburger te nasjen, gaf 'm gelijk lik op stuk en drukte die trijfele tinneftroep op zijn reet. Branden dat 't deed! We kwamen niet meer bij. De sjlemiel schreeuwde het uit. Toen heb ze 'm schoongelikt, wat een gotspe, midden in m'n nette zaak! Nee, het is een jofele gabber. Met hem heb ik gein voor tien. De makke met hem is, hij trekt altijd narrisjkat aan. Hem heb ik duizendmaal liever dan die gesjochten tofelemoon daar in de keuken. Daar word ik echt gallisj van. Nee, niet die afgepeigerde temeier, die is wel tof. Ik bedoel die nebbisjlijer daar. Nou houdt-ie zich gedeisd maar straks begint 't weer. Die met dat kinnesinne-porem. Een misjmacher, als-ie binnenkomt bewolkt 't. Met die bijgoochem heb ik altijd bonje. Wat-ie maakt is een zootje tinnef maar zelf noemt-ie het oot kwisien. Hij is helemaal hoteldebotel van zijn eten, is-ie wel de enige. Helpt hier de hele boel naar de ratsmodee. De klanten blijven weg en ik maar sappelen. Een grote sof die gozer, altijd bezig de boel te versjteren. Stiekem jajem schenken voor z'n misjpoge, dat geteisem hangt hier rond tot sluitingstijd. Wat ze al niet verzinnen om je te bejatten, dat schorem. De niegus voor hem, aan 't eind van de maand gaat-ie wieberen. Oi, heb ik al die tijd staan sjmoezen, wat zal 't wezen?

Informele vaardigheden leren outreachend werkers in de praktijk, in dialogen met mensen die vaak radicaal van hen verschillen. Zij houden ervan om in de praktijk storingen op te zoeken. Die beschouwen ze als bronnen van spanning en conflict maar ook van energie en verandering. Ze houden van de poëzie als zaken toch blijken te werken zonder dat ze begrijpen hoe dat kan. Bijvoorbeeld dat iets, onder een zekere hoeveelheid stress en wanorde, juist gaat gedijen. Omdat ze op voorhand nooit weten wat 'de juiste hoeveelheid' is, moeten ze risico's nemen en vertrouwen hebben dat de dingen een goede keer nemen. En als dat niet meteen gebeurt, moeten ze er snel genoeg bij zijn om weer wat anders te proberen zodat

met trial-and-error, stukje bij beetje, de zaak niet van kwaad naar erger gaat maar de goede kant uit beweegt. Zo vindt het leren van alledag plaats.

Inductief leren is een collectieve aangelegenheid. Outreachend werkers zoeken onderlinge steun als zich moeilijkheden voordoen. Daarbij benutten ze het vermogen van reflectieve communicatie. Reflecteren kan in een stille studeerkamer gebeuren, maar outreachend werkers gedijen in een denken-en-doen-gemeenschap. Daar heeft de socioloog Etienne Wenger de termen 'Community of Practice' en 'Community of Learning' voor gemunt (Wenger e.a., 2002). In die community's wordt gereflecteerd over fricties en kansen. Deze reflectie kan starten bij fricties als gebrek aan interesse, gebrek aan betrokkenheid, gebrek aan resultaat, of gebrek aan initiatief. Zo verloopt een geslaagde transformatie al doende met vallen en opstaan. Dit inductief leren wil trouwens niet zeggen dat de deelnemers aan zo'n community niet zouden studeren (lezen). Ze zoeken actief informatie en theorieën die hen kunnen helpen. Het liefst nodigen zij mensen uit om met hen mee te denken. Bijvoorbeeld specialisten die bepaalde zaken hebben doordacht en uitgewerkt, die hun op een actieve, coöperatieve manier denkgereedschappen aan kunnen reiken. Ze volgen hierbij het congruentieprincipe en doen naar elkaar hetzelfde wat ze bij hun 'klanten' willen bereiken: dat ze zelf met het aangereikte materiaal aan de slag gaan. Het leren verloopt er niet via instructies, waarbij zowel inhoud als vorm vastliggen en voorspelbaar zijn, maar benut de weerbarstige werkelijkheid met zijn spanningen en onverwachtheden. Zo wordt leren losgemaakt van '… een verborgen curriculum dat mensen went aan luisteren, stilzitten, competitie, niet-samenwerken, reproductie' (Vermaak, 2009, p. 334).

Om dat leren van problemen te kunnen onderzoeken, gebruiken we het begrip 'grenservaring' (Meijers & Wardekker, 2001; Stam & Miedema; Stam, 2012). Dat begrip duidt op de negatieve emoties waarmee existentiële crisismomenten gepaard gaan. Daarbij stuit iemand (dat kan iedereen zijn, klant of werker, koning of pauper) op de grenzen van wie hij denkt dat hij is. Een kritische situatie legt een kloof bloot tussen dat gekoesterde 'ik' en de realiteit die zich in zo'n moment aandient. Outreachend werkers benutten grenservaringen in de wetenschap dat die een enorm leerpotentieel in zich dragen. Lukt het iemand de kloof te overbruggen en continuïteit te herstellen tussen het oude 'ik' en de nieuwe situatie, dan gaat dat gepaard met intens leren. Daarbij gebeurt wat de Engelse schrijver Julian Barnes opmerkt: 'Hoe meer je leert, des te minder angst je voelt' (p. 68).

Van de schrik van grenservaringen kun je zowel individueel als collectief bekomen. Uit onderzoek (Miedema & Stam, 2008; Stam, 2012) is gebleken dat juist samenwerking in de vorm van reflectie en communicatie over grenservaringen het leren versterkt. Om dat succesvol te doen is het nodig dat de deelnemers aan een praktijk nieuwe vormen van coöperatief leren en ontwikkelen met elkaar uitvinden. Die nieuwe vormen zijn nodig om de verschillende krachten beter te laten samen-

werken. Deze manier van leren gaat in tegen bestaande manieren van leren, die verkokerend en hiërarchisch werken en die onderscheid maken tussen wel- en niet-weters, beter- en best-weters. Ook zo'n ontwikkeling richting samen weten gaat gepaard met spanningen, conflicten en dilemma's. Als je gewend bent dat er altijd iemand is die 'het' weet door superieure kennis of door ervaring, is het niet eenvoudig om jezelf over te geven aan kenniscreatie. Want zo noemen we het ontwikkelen van coöperatieve kennis zonder dat iemand een claim kan leggen op: 'Ik weet het al.' Onzeker weten is het vertrekpunt van kenniscreatie. Veel kenniscreatie loopt via de ontdekkingstocht van het benutten van grenservaringen. Die moeten natuurlijk zo veel mogelijk vermeden worden. Een te veel aan grenservaringen is fnuikend voor het elan van een individu en van een groep. Als het lectoraat een 'hotspot' wil blijven is het nodig dat men er met elkaar voor zorgt dat het onzeker weten voor alle deelnemers aantrekkelijk blijft.

6 Toekomst

Ik ben aan het eind gekomen van mijn verhaal over onzeker weten. Ik heb duidelijk willen maken dat de revisie van de verzorgingsstaat cocreëren vereist. Dat dit meer moet gebeuren vanuit de leef- en belevingswereld van mensen in precaire posities. En dat het sociaal werk daarvoor bottom-up volgens de principes van inductief leren moet worden ingericht. Tot slot zal ik iets over de plannen vertellen die het lectoraat heeft.

Die plannen hangen nauw samen met onze waarneming dat de kloof tussen praktijk- en onderwijsontwikkeling, en daarmee die tussen theorie en praktijk van het sociaal werk, met de dag groter wordt. In de praktijk verandert sociaal werk snel, de focus ligt op het gemeenschappelijke. In de bacheloropleidingen ligt de focus op het onderscheidende. Het accreditatiestelsel, dat afrekent op de consistentie van het aparte van opleidingen (zo alleen behouden zij hun onderwijs- en diplomeringsbevoegdheid), belemmert overbrugging van deze kloof. Opleidingen werken nauwelijks met elkaar samen en staan vooral los van elkaar. Door de bekostiging zijn ze elkaars concurrenten, ook binnen een hogeschool. Bestuurders van hogescholen kunnen ervoor zorgen dat er meer grensoverschrijdend binnen hun school wordt samengewerkt, over de schotten van opleidingen heen. Van docenten kan niet verwacht worden dat zij daarin het voortouw nemen. Evenmin zullen docenten spontaan de kloof tussen theorie en praktijk verkleinen. Ze geven het liefst hun eigen vak, en onzeker weten is geen vak. Het is een kenvermogen dat in sociale activiteiten zijn beslag krijgt.

Deze blik in de keuken van het hbo laat zien dat de urgente opgave waarvoor onderwijs en sociaal werk staan tot de conclusie leidt: ga meer cocreatief samen-

werken! Op twee manieren kan dat vandaag al: bij het maken en begeleiden van stage- en onderzoeksopdrachten. In de praktijk van het sociaal werk is de transformatie van de zeker wetende specialist naar de onzeker wetende, verbindende ondersteuner in volle gang. Als het zou lukken om het kenvermogen van docenten hier beter bij te betrekken, kan werkelijk van een win-winsituatie gesproken worden. Het onderwijs zal beter aansluiten op de vraagstukken van de praktijk en de praktijk wordt meer cocreatief, waardoor de ontdekkingstocht van het onzeker weten extra energie krijgt. Hier ligt een mooie taak voor kenniscentra en lectoraten in het sociaal domein. Zij kunnen – binnen flexibele kaders die top-down worden gefaciliteerd – cocreatie tussen opleidingen en met praktijkpartners helpen bevorderen. Dat is niet eenvoudig, want oude neigingen en gebrekkige competenties zullen zo'n gelijkwaardige samenwerking tussen sociale krachten eerst nog verstoren. Het gaat om een complexe opgave waarbij elke kracht iets anders moet leren dan wat zij gewend is te doen. Dat is mogelijk, mits in het sociale domein de noden van mensen in precaire posities weer uitgangspunt en ijkpunt van handelen worden. De opgave waar het sociale domein voor staat heb ik in de volgende vijf vragen samengevat:

1. Hoe kan gestimuleerd worden dat mensen in de publieke sfeer minder consument en meer coproducent worden?
2. Hoe kan voorkomen worden dat de ervaringskennis en de informele vermogens van burgers ondergeschikt blijven aan de methodische expertise van sociale professionals (naast sociaal werkers gaat het ook om andere beroepen in het sociale domein, zoals buurtregisseurs, leerkrachten, wijkverplegers, sociaalpsychiatrisch verpleegkundigen, die hun verbindende vermogens ontwikkelen)?
3. Hoe kunnen sociaal werkers zich meer losmaken van de leiband van bureaucratisch vaardige bestuurders en managers, die daarvoor hun faciliterende rol boven hun regievoerende rol moeten leren plaatsen?
4. Hoe kunnen wetenschappelijke inzichten en analytische vermogens van 'leerkracht' een rol in die cocreatieve processen krijgen, zonder dat die wijsneuzig de kaart van 'zeker weten' speelt?
5. Hoe kunnen de ondernemende vermogens van bedrijfskracht beter in het sociale domein benut worden (vanuit de MET-modus in plaats vanuit concurrentie[51]), nu de markt steeds meer taken van de overheid overneemt?

Dit zijn de kernvragen waar het lectoraat zich mee bezighoudt en zal bezighouden. Aan het bevorderen van cocreatie zal het lectoraat Outreachend werken en innoveren de komende jaren actief bijdragen. Dat doet het door steun te geven aan sociaal werkers die willen leren en werken vanuit de leefwereld – bottom-up en inductief. Dat doet het ook door bij te dragen aan de ontwikkeling van *centers of*

expertise op de HvA. Die vergen ook cocreatie: verbinding van kenvermogens van de verschillende deelnemers in het ene domein met die van andere domeinen.

Aan theorievorming zal het lectoraat in samenwerking met andere Wmo-werkplaatsen in Nederland bijdragen. Dat is een manier om aan het sociale domein meer stem te geven in het debat over de revisie van de verzorgingsstaat. Een andere manier waarop we aan outreachende praktijken een stem geven is door te publiceren (waarbij het zeer de vraag is of *high ranking peer reviewed* internationale tijdschriften daarvoor de eerst aangewezen plaats zijn), door masterclasses en lezingen te geven, en door jaarlijks met de Stichting Eropaf! een groot landelijk congres te organiseren.

Maar de belangrijkste plek waar het lectoraat bijdraagt aan de revisie van de verzorgingsstaat is het onderwijs: in de bacheloropleidingen en in de master sociaal werk. Zo is de lector nauw betrokken bij de innovatie van het profiel van de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, die sinds 2009 loopt. Ook start op de HvA in 2014 een uitstroomprofiel dat – in het licht van de revisie van de verzorgingsstaat – focust op de gemeenschappelijke basis onder de sociaal werkberoepen (werktitel: Integraal sociaal werk). Met de voorbereiding daarvan zijn leden van het lectoraat al druk doende.

7 Dankwoord

Dit lectoraat en daarmee ook deze les is het werk van velen. Als ik me waag aan een opsomming zou ik spijt krijgen van alle mensen die ik daarbij verzuim te noemen. Dat gaat om mensen in de praktijk, in het kenniscentrum en in de Wmo-werkplaatsen, en vooral ook om studenten en docenten met wie ik aan de genoemde thema's heb gewerkt. Wel wil ik een paar mensen noemen die voor mij een speciale betekenis hebben. Dat is allereerst Willem Baumfalk die de stoot gaf tot de Karthuizer en zich ook daarna een bekwaam cocreatief bestuurder heeft getoond: regievoerend met mate, faciliterend en ondersteunend waar nodig. Dat is ook Wilfred Diekmann die met zijn stille maar sturende diplomatie de groei en bloei van het kenniscentrum en de master social work heeft bespoedigd. Jet Bussemaker heeft haar zegen aan dit lectoraat gegeven, ook door slimme aansporing van Elke van der Heijden, de opvolger van Wilfred bij het kenniscentrum. Laura Koeter heeft mij persoonlijk en het lectoraat Outreachend werken en innoveren altijd gesteund, ook vanuit haar passie voor Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) en voor sociaal werk in het algemeen. Door Dick Herweg is me in onze gesprekken de afgelopen vijfentwintig jaar de internationale dimensie aan de revisie van de verzorgingsstaat steeds duidelijker geworden. Met Walter van der Kooi ben ik terug-

gegaan naar onze begintijd op de CICSA en heb ik aan de Vooropleiding de hypothese getoetst dat veel van wat nieuw lijkt, eigenlijk heel oud is.

Thuis moesten ze me voor de zoveelste keer wekenlang missen, 'omdat hij weer een boekje aan het schrijven is'. Maar dit keer had dat meer weg van cocreatie, want het onderwerp gaat Cita, Roos en Louis aan het hart. Zij hebben vanuit hun burgerverstand beweringen die ik hun voorlegde tegen het licht gehouden, en vaak te licht bevonden. Roos heeft me bovendien met haar beeldend vermogen geholpen bij het maken van de power point.

Maar voor het lectoraat en mijn rol als lector bewaar ik de mensen die het belangrijkst waren voor het laatst. Ik wil mijn team bedanken. Ik prijs me gelukkig dat ik omringd ben door zo veel talent, weerbarstigheid, creativiteit, gezelligheid, gevoeligheid, intelligentie en engagement. Zij zijn het levende bewijs dat de som der delen boven verwachting veel kan zijn. Om mijn dank te onderstrepen wil ik ze graag naar voren roepen om ze aan u voor te stellen. Zij verdienen allen applaus.

Astrid Philips werkt sinds 2011 als ervaringsdeskundige bij de HvA, lectoraat Outreachend werken en innoveren bij Kenniscentrum Maatschappij & Recht:

> 'Daar ben ik contactpersoon voor docenten en studenten bij gastlessen door ervaringsdeskundigen. Ik zou graag meer ervaringsdeskundigen binnen het onderwijs zien om voorlichting te geven en mee te denken over het onderwijs, zodat praktijk en theorie beter op elkaar afgestemd raken. Verder ben ik betrokken bij de minor outreachend werken en bij Toolkit ORW tweedejaarsstudenten SPH. Eigenlijk fungeer ik als een kwartiermaker binnen de HvA en bestaat mijn werk voornamelijk uit pionieren en verbinden. Mijn werkzaamheden bij de HvA zijn heel uiteenlopend: WMO-werkplaats, trainingen aan Samen Doen-teams, Volksbond, Stichting Mee, Leger des Heils. Samenwerking met andere partners buiten de HvA. Ik vind het belangrijk om kennis en ideeën uit te wisselen, zoals bijvoorbeeld met Cliëntenbelang, Ingeest, Arkin. Voor het lectoraat ben ik vooral een critical friend.'

Charlotte Kemmeren ontdekte als junior onderzoeker bij het lectoraat dat de onderzoeksthema's het beste onderzocht kunnen worden door ze zelf te ervaren, leer- en ontwikkelprocessen bestuderen, vooral door zelf te leren en te ontwikkelen:

> 'Vormen van samenwerking in het sociaal domein onder de loep nemen door samen te werken met inspirerende, ruimdenkende en op allerlei vlakken ervaringsdeskundige collega's. Deels vanuit mijn antropologische en sociaalgeografische bril en met kennis en ervaring uit de gemeentelijke praktijk onderzoek ik

de nuances van het gebiedsgericht, integraal sociaal werk van een team in Amsterdam.'

Gudy Koning werkt sinds februari 2013 voor het lectoraat als projectassistent. Voor haar ging in deze omgeving, met deze groep van bevlogen, chaotische en outreachende collega's de hemel een klein beetje open:

'Op deze werkplek ontstaan namelijk uit onderzoekende en open geesten de mooiste ideeën, de meest gedurfde initiatieven en innovaties en hier klopt het hart overwegend nog op de juiste plek. Onder leiding van een lector die, gepokt en gemazeld en met milde zelfironie, het lectoraat aanstuurt met een losse en vertrouwengevende teugel.'

Henrike Kowalke:

'Stel je voor, je moet je voorstellen. Wat stel je voor. Door de ervaringen die mijn leven hebben beïnvloed heb ik de systeemwereld, alsook de schijnwereld van de hulpverlening, leren kennen. Aansluiten bij andermans beleving vraagt geen intellectualiteit maar intelligentie. In al mijn bezigheden focus ik me op de algehele maatschappelijke noodzaak tot zelfreflectie en het terughalen van onze identiteit als mens. Dat doe ik in het lectoraat, door mijn ervaringskennis in het sociale domein in te zetten in de WMO-werkplaats, in het onderwijs en bij het ondersteunen van andere ervaringsdeskundigen.'

Lisette Desain is sinds 2011 als projectleider en senior onderzoeker werkzaam voor het lectoraat. Voordat zij er kwam werken heeft zij veel onderzoekservaring opgedaan bij o.a. de Universiteit van Maastricht en bij een onderzoeksbureau in Amsterdam. Haar kennis en kunde van het opzetten en het verrichten van onderzoek zet zij graag in om het praktijkgerichte onderzoek binnen het lectoraat – samen met onderzoekers, ervaringsdeskundigen, docenten en studenten – op een hoger plan te krijgen. Momenteel is zij betrokken bij onderzoekspraktijken rondom herstel en ervaringsdeskundigheid en geeft zij les in onderzoeksvaardigheden in de minor Outreachend werken.

Marc Hoijtink studeerde sociologie en maatschappelijk werk. Hij publiceerde o.a. in Bestuurskunde, Beleid en Maatschappij, in Journal of Social Intervention en in Maatwerk, vakblad voor maatschappelijk werk.

'Ik vind het om drie redenen inspirerend om aan dit lectoraat verbonden te zijn. Allereerst biedt dit lectoraat mij de mogelijkheid om onderzoek te doen naar

een onderwerp dat mij al langer fascineert, namelijk de verhouding tussen sociaal werk en de staat. Ten tweede ben ik voor een dag in de week verbonden aan een WMO-werkplaats en dat biedt een uitdagend en boeiend kader waarin praktijk, onderwijs en onderzoek samen optrekken, juist vanwege de verschillende referentiekaders van betrokkenen. Ten slotte oriënteert dit lectoraat zich niet eenzijdig op het beleidsperspectief of alleen maar op het handelen van sociale professionals, maar is uitgangspunt dat dit handelen ingebed is in een bredere bestuurlijke en maatschappelijke context. Dat is belangrijk in pogingen om via onderzoek te begrijpen waarom professionals doen wat ze doen, en wat hen daarin ondersteunt en belemmert.'

Marc Rakers werkte eind jaren tachtig van de vorige eeuw outreachend – op straat – met dak- en thuislozen. Kort daarna ging hij zich ook ongevraagd en outreachend bemoeien met mensen die hun huis dreigden te verliezen.

'De beste vorm van dak- en thuislozenzorg is preventie: voorkomen dat mensen sociaal en maatschappelijk onthecht raken', is zijn stelling. Daarvoor is het nodig dat professionele ondersteuners zorgvuldig aansluiten bij de leef- en belevingswereld van degenen met wie zij werken. De relatie als basisgereedschap. Dit brengt hij, samen met anderen, dagelijks in praktijk bij het landelijk meldpunt voorkomen huisuitzettingen van Eropaf! Hij is ook nauw betrokken bij JES, een zelfbeheer-project van HVO-Querido, waar zestien ex dak- en thuislozen hun eigen voorziening runnen. JES is een belangrijk laboratorium voor het zoeken van een antwoord op de vraag hoe sociale professionals effectief ondersteunend en present kunnen zijn. Marc is één dag per week verbonden aan het lectoraat, werkt verder voor de Stichting Eropaf! en is een van de oprichters van de Coöperatie Eropaf! & Co.

Max Huber is in 2009 afgestudeerd als maatschappelijk werker aan de HvA. Tijdens zijn studie heeft hij werkervaring opgedaan met verschillende vormen van outreachend werken. Tegelijk met zijn afstuderen is hij als onderzoeker gaan werken voor het onderzoeksprogramma Outreachend Werken. In 2011 heeft hij de master Social Policy and Social Work in Urban Areas aan de Universiteit van Amsterdam afgerond. Max richt zich in zijn onderzoek vooral op empowerment, ervaringsdeskundigheid en zelfbeheer. Daarnaast is hij kwartiermaker voor het uitstroomprofiel Integraal sociaal werk. Naast zijn werk bij de HvA is hij sinds 2009 betrokken bij de Stichting Eropaf! als adviseur en ontwikkelaar.

Paulina Sedney begon zeven jaar geleden als een van de eerste hogeschoolonderzoekers in opleiding (hoio's) aan de HvA bij wat toen nog de programmalijn Outreachend werken heette.

> 'De afgelopen jaren zijn we uitgegroeid tot een sterk en bruisend team dat bestaat uit een interessante groep individuen vanuit de praktijk, het onderwijs en onderzoek. In al onze projecten proberen we relevante perspectieven op gelijkwaardige basis te betrekken door samen te werken met diverse mensen in de rol van cliënt/klant, professional, ervaringsdeskundige en/of leidinggevende. Dat is niet altijd een gemakkelijke opgave maar wel de meest waardevolle. Zeven jaar geleden wist ik niet zeker of ik dit werk aan zou kunnen, maar door onze lector, mijn collega's en allerlei inspirerende mensen die ik (bijna dagelijks!) ontmoet, ga ik nog steeds iedere dag met enorm veel plezier en energie aan het werk!'

Rosalie Metze is bijna zeven jaar verbonden aan dit lectoraat, ruim voordat het een lectoraat werd.

> 'Al die tijd is mijn werk daar boeiend, afwisselend en inspirerend geweest en dat is niet zonder reden: inhoudelijk zitten we bovenop de meest actuele ontwikkelingen in de praktijk, we werken nauw samen met instellingen, professionals, burgers en ervaringsdeskundigen en we kunnen die nieuwe inzichten ook nog eens verwerken in het onderwijs, onder andere in onze eigen minor Outreachend werken. Binnen het team krijg ik de ruimte om mijn eigen weg te gaan, en die leidt me nu richting een promotie op het gebied van zelfregie bij ouderen.'

Sanne Rumping werkt sinds september 2012 bij het lectoraat als hoio. Naast haar hoio-functie studeert zij sociologie (master) aan de Universiteit van Amsterdam. Binnen het lectoraat werkt Sanne mee aan de organisatie van inspiratieavonden, de HvA-minor Outreachend werken en een onderzoek naar gebiedsgericht werken binnen de Wmo-werkplaats.

> 'De combinatie van studeren en praktijkgericht werken binnen het onderwijs en onderzoek maakt het voor mij tot dynamische belevenis. Ik wil me in de toekomst meer richten op de rol van informele krachten bij mensen in kwetsbare situaties.'

Simona Gaarthuis werkt sinds 1997 bij de HvA als docent en sinds 2008 bij de minor Outreachend werken. Zij cocreëert tussen het lectoraat, internationale projecten en diverse opleidingen in het sociale domein.

> 'Voor het lectoraat heb ik samen met studenten van zowel de bacheloropleiding MWD als de master Social Work een training ontwikkeld die internationaal door Denemarken, Roemenië en Ierland als voorbeeld gezien wordt voor interdisciplinaire en interorganisationele samenwerking gericht op sociale inclusie van kwetsbare burgers. De driehoek Onderwijs - Onderzoek - Praktijk (internationaal) levert mooi materiaal op.'

Tineke Bouwes is sinds 2008 verbonden aan het lectoraat. Ze vraagt zich af:

> 'Hoe maakte Martin Stam outreachend werken van een beweging een lectoraat? Het medium is innoveren, leren van innoveren. Grenservaringen zijn nodig om verder te leren. Cocreëren is de enige weg tot vernieuwing en eigenaarschap. Wat hebben we geleerd en waar liggen de uitdagingen? Want we zijn nog lang niet klaar. Wat moeten we nog leren? Van praktijk naar onderzoek naar onderwijs, dat is een gouden driehoek die veel te weinig geoperationaliseerd wordt. Waar de kennis groeit, groeit de verbazing. Het is goed dat de lectorale rede kort ingaat op de geschiedenis van het outreachend werken, want zonder geheugen geen vooruitgang!'

Martin Stam studeerde van 1968 tot 1974 Nederlandse taal- en letterkunde en Cultuurfilosofie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij werkte tussen 1971 en 1974 als docent Nederlands voor de Stichting Bijstand Buitenlands Studerenden (Utrecht) en vanaf 1974 voor de HvA in vele hoedanigheden, van docent Taalbeheersing tot curriculummanager. Hij promoveerde in 2008 op het thema: leren van innoveren.

Noten

1. Britse sociologen stelden dit jaar een nieuwe omschrijving voor van de maatschappelijke gelaagdheid en introduceerden daarbij het begrip 'precariaat'. Als maatstaven gebruiken ze de mate waarin mensen over economisch, sociaal en cultureel kapitaal beschikken. Aan de top plaatsen ze een kleine elite (2% van de Engelse bevolking) die in hoge mate over alle drie beschikt. Daaronder onderscheiden ze van boven naar beneden allerlei middengroepen: de gevestigde middenklasse (die schatten ze op 25%), de technische middenklasse, *new effluent workers*, de traditionele arbeidersklasse (14%) en de *emergent service workers*. Onderaan plaatsen ze een groep mensen onder de verzamelnaam precariaat: zonder economisch en met weinig tot geen sociaal en cultureel kapitaal. Ze schatten de omvang op 15% van de Engelse bevolking. Het lectoraat hanteert 'in precaire omstandigheden' om – anders dan deze sociologische ordening suggereert – uit te drukken dat ieder mens, na zijn jeugd, in een of meer fasen van zijn leven zorgbehoevend kan zijn.
2. Inleiding in Jaarverslag van de Raad van State, 2012.
3. De filosoof Wiggens verduidelijkt dit onderscheid nog met: 'What I need depends not on thought or the workings of my mind, but on the way the World is.' Geciteerd door Schuyt, 2013.
4. Zie voor de gevolgen van globalisering, individualisering, economisering en commercialisering: M. Stam, 2012, p. 18 e.v.
5. In zijn *Theorie des kommunikativen Handelns* (1981) maakte Habermas een cruciaal onderscheid tussen de systeem- en de leefwereld. Systeemwereld staat daar voor de staat en de economie, de media, macht en geld. En de leefwereld gaat over de rest: de privésfeer van familie, dorp, wijk met zijn gewoonten, omgangsvormen, opvoeding e.d. Leefwereld betekent de gedeelde achtergrond die mensen hebben, en daarmee een reservoir aan gedeelde waarden en begrippen waaruit burgers kunnen putten. Zij is ook de bron voor maatschappijkritiek. De leefwereld is volgens Habermas hard nodig omdat de systeemwereld de neiging heeft de leefwereld over te nemen, via de economie en de macht van de staat.
6. Sociaal werkers die al langer in het vak zitten en die we als onderzoekers volgen, benadrukken dit. Met dat teruggrijpen naar de traditie van sociaal werk die draait om synergie tussen formele en informele vermogens zijn gelukkig ook anderen in Nederland bezig. Zie bij voorbeeld de Handreiking Competenties Maatschappelijke Ondersteuning.
7. Met het begrip 'hinderkracht' heeft De Swaan (1997) ruimte gemaakt voor het idee dat afwijkend gedrag niet per se negatief geduid moet worden.
8. Een team bestaande uit mensen van het Leger des Heils en HVO-Querido.
9. Zie Stam e.a., 2008. Dit is zeker een ideaaltypisch beeld. Dit zelfbewustzijn kenmerkt een aantal outreachend werkers die we al zeven jaar volgen. Zij zijn rolmodel voor anderen. Ze laten zich niet door gevestigde posities en structuren afschrikken. Ze doen wat nodig is voor hun cliënten. Achter die houding zit een mengsel van karaktereigenschappen (vrijgevochten, empathisch en niet snel te intimideren), overtuigingen (over mensenrechten en menselijke vermogens) en (sociale, bureaucratische en politieke) vermogens. Hun

vermogen om de verschillende deelnemers (cliënten en hun omgeving, medeprofessionals, managers en bestuurders) tot gedragverandering te verleiden mag nog niet verwacht worden van een twintigjarige sociaal werker die net van school komt. Toch kunnen die al meer in deze richting opgeleid worden. Hoe en wat dat vraagt, zal ik verderop uitwerken.

10. Ik gebruik het begrip 'tegenstelling' niet in de dialectische betekenis van twee onverzoenlijke polen waaruit 'noodzakelijkerwijs' een superieure oplossing voortkomt. Het begrip duidt niet op een deterministische maar op een historiserende manier van kijken naar persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Tegenstellingen veroorzaken frustraties, conflicten, spanningen, dilemma's en fricties. Maar het zijn ook bronnen van energie en motivatie om naar innovatieve oplossingen te zoeken. Ik volg hier Yrjö Engeström (2008) die onder tegenstellingen verstaat: '… historically accumulating structural tensions within and between activity systems (…) New qualitative stages and forms emerge as solutions to the contradictions of the preceding stage of form. This, in turn, takes place in the form of "invisible breakthroughs", innovations from below' (p. 205-206).
11. Dat zijn subsidies die specifiek gericht zijn op het bevorderen van onderzoek in het hbo.
12. Het expliciet nastreven van duurzaam resultaat is een belangrijk en onderscheidend punt van outreachend sociaal werk. Dat proberen de professionals te bereiken door samenwerking met netwerken en door het benutten van talenten.
13. Het begrip leefwereld houdt ook belevingswereld in (Habermas, 1981). De leefwereld is waar individuen door middel van sociale interactie hun identiteit, en ook hun normbesef en smaak ontwikkelen. Er wordt in de leefwereld al doende door schade en schande geleerd. De eerste stapjes, de eerste woordjes, later de eerste verliefdheden en nog weer veel later ouderdomskwaaltjes, steeds is de eigen kring de vanzelfsprekende omgeving voor ontwikkeling, gedragsverandering en probleemoplossing.
14. De EKC werkt aan een samenleving waarin burgers de zeggenschap houden over hun eigen leven, zeker in contact met organisaties en overheden.
15. Volgens Donkers (2010) is de centrale opdracht van sociaal werk '… de bekwaamheid en bereidheid van individuen, gezinnen en groepen te versterken tot actieve en bewuste omgang met de hun opgelegde levensvoorwaarden. Het gaat om subjectvorming onder maatschappelijke voorwaarden' (p. 95).
16. In de civil society maken burgers samen de dienst uit. Zie Metz, *2008.*
17. Diverse auteurs (zoals Van Heerikhuizen, 1997; Tonkens, 2002) hebben erop gewezen dat de term zelfredzaam, net als 'empowerment' trouwens, een contradictio in terminis bevat: een burger die zelfredzaam gemaakt moet worden is immers weinig zelfredzaam. Die contradictie houdt verband met het aforisme van Fullan & Stiegelbauer (1991, p. XIV): 'If we know one thing about innovation and reform it is that it cannot be done successfully to others.'.
18. M. Stam, 2012; M. Huber & T. Bouwes (red), 2011; M. Stam e.a., 2012; Van Doorn e.a., 2013. En de modules: inleiding outreachend werken; gebiedsgericht outreachend werken; herstelgericht outreachend werken, alle 2012.
19. Ze komt hierdoor tot de vuistregel: 'Wees ook eens ondoelmatig, doe ook eens iets wat niet absoluut nuttig of volmaakt praktisch is, doe eens iets volkomen overtolligs, breng eens wat poëzie.' In M. Kamphuis, 1950.

20. Daar zijn gelukkig meer mensen in Nederland mee bezig. Zie bijvoorbeeld Handreiking Competenties Maatschappelijke Ondersteuning.
21. In het Engels 'rule of thumb': 'A principle with broad application that is not intended to be strictly accurate or reliable for every situation. It is an easily learned and easily applied procedure for approximately calculating or recalling some value, or for making some determination.' (Wikipedia).
22. 'We need a mechanism by which the system regenerates itself continuously by using, rather than suffering from, random events, unpredictable shocks, stressors, and volatility.' (Taleb, 2012, p. 8).
23. Vygotsky, in het Duits Wygotski, 1977, p. 218 e.v.
24. Je leert vanuit '… situational difficulty, from error to error, when you need to communicate under more or less straining circumstances, particularly to express urgent needs.' (Taleb, 2012, p. 61)
25. Ik was ontroerd toen mijn dochtertje van twee, argeloos keuvelend, opeens zei: 'Ik loopte naar oma.' Wat een wonder!
26. Dat stelt ons voor een epistemologisch vraagstuk, want hoe kan kennis desondanks sturend worden voor de innovatie van sociale praktijken en uiteindelijk ook voor de revisie van de verzorgingsstaat?
27. Het betrof het internetprogramma GoogleWave.
28. Dat moet niet als iets passiefs en als laisser faire opgevat worden. Een voorbeeld om dit te verduidelijken: onderzoekers van het lectoraat schreven samen met bewoners van de woonvoorziening in zelfbeheer een artikel over hun bevindingen. Een van de schrijvers, een bewoner, wilde ineens niets meer met het schrijfproject te maken hebben, hoewel hij er al veel tijd in had gestoken en zeker verdiende om als co-auteur van het artikel vermeld te worden. De deadline naderde en werd overschreden. De andere schrijvers vroegen daarop uitstel bij de uitgever aan en probeerden ondertussen weer contact te krijgen met deze bewoner. Ze ondernamen iets zonder zeker te weten of het zou lukken. In die zin handelden ze vanuit: de tijd zal het leren. Ze gebruikten daarbij hun mensenkennis als fundament. Onzeker weten wordt makkelijker als je meer over incidenten heen kunt kijken. Gesprekken volgden, waaruit bleek dat zijn boosheid niets met het samen maken van het artikel te maken had. Dit was een grenservaring die voor alle betrokkenen het inzicht opleverde dat ze een volgend moment van onzekerheid weer ondernemend tegemoet zullen treden. En ook dat je een coalitie niet zo maar moet loslaten.
29. 'Modern society is producing a new character type. This is the sort of person bent on reducing the anxieties which differences can inspire, whether these be political, racial, religious, ethnic or erotic in character. The person's goal is to avoid arousal, to feel as little stimulated by deep differences as possible' (p. 8).
30. De transformatie van de moderne verzorgingsstaat richting 'participatiesamenleving' vangen Hargreaves en Shirley in het beeld: 'citizens coming out of their clients, customers or consumers cocoons.' De Wet maatschappelijke ondersteuning kan gezien worden als symbool voor deze transformatie in Nederland (Van Ewijk, 2010; Newman en Tonkens, 2011).
31. De MET-modus die Wachtel & McCold voorstellen sluit aan bij het onderscheid dat de Amerikaanse filosoof Linda Martín Alcoff maakt tussen spreken over, namens en met anderen: 'When I "speak for myself" I am participating in the creation and reproduction

of discourses through which my own and other selves are constituted. (…) We should strive to create wherever possible the conditions for dialogue and the practice of speaking with and to rather than speaking for others. Often the possibility of dialogue is left unexplored or inadequately pursued by more privileged persons. Spaces in which it may seem as if it is impossible to engage in dialogic encounters need to be transformed in order to do so, such as classrooms, hospitals, workplaces, welfare agencies, universities, institutions for international development and aid, and governments.' Martín Alcoff, 1991.

32. Boutellier spreekt in zijn 'Improvisatiemaatschappij' (2011) over een onbegrensde wereld waarin burgers en overheid 'zich moeten verhouden tot zowel de nieuwe problemen als de nieuwe mogelijkheden' (p. 152). Hoe meer professionals zich daarbij pantseren in dwingende zekerheid, des te beroerder dat vaak voor hun klanten uitpakt. Hun goede raad is gericht op onzekerheidsbeperking of zelfs uitsluiting van onzekerheid: op 'zeker weten'. Taleb heeft het begrip 'Black Swan' geïntroduceerd om te waarschuwen voor kennissystemen die voorspellingen doen alsof ze de wijsheid in pacht hebben. Een 'zeker weten'-houding biedt valse zekerheid omdat de risico's van ingrijpende gebeurtenissen niet worden ingeschat. Taleb noemt voorbeelden op wereldschaal, zoals 9/11, Fukushima, de bankencrisis, maar zijn waarschuwing geldt ook voor mensen in precaire situaties. Daar doen zich regelmatig onverwachte gebeurtenissen voor, die hun leven en dat van hun naasten in de war schoppen. In een tiental cases hebben we onderzoek gedaan naar hoe onzekerheid benut wordt met behulp van ónzeker weten. Dan wordt kennis gecreëerd waarover niemand vooraf kon zeggen: laat mij het maar doen, want ik weet het!
33. Taleb: '… we need a mechanism by which the system regenerates itself continuously by using, rather than suffering from, random events, unpredictable shocks, stressors, and volatility.' (Taleb, p. 8).
34. Dat bleek zeer recent (2013) uit het etnografische proefschrift van Van Lanen naar wat sociaal werkers waarom doen.
35. 'listening well, behaving tactfully, finding point of agreement and managing disagreement, or avoiding frustration in a difficult discussion'. (p. 6).
36. As a Philosopher, I'm interested (…) in that fraught, ambiguous zone of experience where skill and competence encounter resistance and intractable difference (p. xi).
37. Paavola, Lipponen & Hakkarainen (2004) spreken daarom van trialogisch leren: dialoog binnen de bedding van een gemeenschappelijke ambitie. Zie voor een beschrijving van trialogische processen ook Stam, 2012 en Lochtenberg 2013. Sennett (2012, p. 227): 'The point of the repair is staying socially connected to others – a task that, paradoxically, requires lowering the emotional temperature.'
38. Dat kan gaan om concrete, georganiseerde ontmoetingen, waarin vreemden gericht met elkaar verbonden worden. Maar het kan ook gaan om oefenruimtes voor andere manieren van denken en omgaan met elkaar.
39. Waarmee ik niet beweer dat bureaucratie niet deugt. Die is hard nodig om ingewikkelde waarden als rechtvaardige verdeling van schaarse middelen goed uit te voeren. Daarin zijn maatvoering en coördinatie beruchte flessenhalzen, en vormen zelfvervullende wensen en hardnekkige patronen. Zie Kruiter e.a. 2009. Niemand wil voor het verlengen van zijn paspoort zijn hele ziel en zaligheid op tafel leggen, maar bij complexe problemen is dat soms wel nodig. Goede bureaucratie helpt deze processen te onderscheiden en te

faciliteren. Het is absurd om sociaal werkers (hetzelfde kan gezegd worden voor leraren en verpleegkundigen) die werken met mensen met complexe problemen aan dezelfde rationaliteit te onderwerpen als loketmedewerkers die enkelvoudige vragen afhandelen. Zie verder Stam e.a. 2012.

40. '… to get along together, all will have to attend to mutual differences and dissonances.' Sennett, 2012, p. 278.
41. 'Social capital refers to features of social organizations such as networks, norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit.' Putnam, 2000.
42. Zie onder andere Gratton, 2007. Zij beschrijft de kenmerken van hotspots. Die richten – geholpen door activerend leiderschap – hun productief vermogen en energie op positieve krachten: een gemeenschappelijke visie en een operationalisering van de hogere doelen en waarden van de organisatie ('waartoe zijn wij op aarde') in hun dagelijkse doen. De deelnemers kunnen zo zelfs in een 'flow' terechtkomen: dan valt wat ze doen en wie ze willen zijn samen. Tegenover hotspots plaatst Gratton coldspots. Die worden gekenmerkt door competitie, rivaliteit, verkokerd denken (kennis en gevoelens worden niet gedeeld) en een afreken- en roddelcultuur. In coldspots heerst willekeur, is geen ruimte voor reflectie, is sprake van energieverlies en van verlies van productief vermogen. Van fouten en onzekerheden mag niet geleerd worden, omdat die coûte que coûte moeten worden vermeden en dus verheimelijkt.
43. Cocreatieve bekwaamheden zijn tegelijkertijd individuele en collectieve kwaliteiten: hoe mensen denken, handelen en met elkaar omgaan is sociaal geworteld en historisch gevormd. Cocreatie is het resultaat van gezamenlijke inspanningen, relaties en interacties. Soms ontwikkelen cocreatieve vermogens zich snel en soepel, vaker traag en moeizaam. Dat verschil kan verklaard worden uit het al dan niet leren benutten van onzekerheden en uit het daarmee corresponderende al dan niet creëren van gereedschappen voor cocreatie (Engeström, 2008). Cocreatieve gereedschappen zorgen voor vervlechting van individuele/psychologische en collectieve/culturele vermogens. Dat creatieve proces wordt belemmerd als deelnemers zich verschansen in posities van macht en autoriteit. Dan bedienen zij zich van onderscheidende categorieën en schermen ze zich af in exclusieve specialisaties. Die brengen met hun nauw omschreven classificaties asymmetrische, hiërarchische betrekkingen teweeg. Cocreatieve vervlechting vraagt gereedschappen die op verschillende niveaus tegelijk werken: ze ontkrachten de classificatiekracht (zeker weten) van machtsposities en zetten daar onzekerheidsbenutting tegenover. Zwakke classificatie van praktijken moedigt deelnemers aan er actief aan deel te nemen. Ze bevordert de inclusie van deelnemers doordat de regulatieve kracht (wie en wat is binnen en buiten de orde) van onderaf te plaatsvindt. Zo kunnen hiërarchische denk- en interactievormen vervangen worden door egalitaire.
44. Nature loves small errors (without which genetic variations are impossible), humans don't (...). This avoidance of small mistakes makes the large ones more severe.' Taleb, p. 85.
45. Overal schieten de 'evidence based' praktijkbeschrijvingen (en de digitale databanken waarin ze worden opgeslagen) in de sociale sector als paddenstoelen uit de grond. Zie b.v. die van NJI, Movisie, REIS.
46. 'Problems are tough because they are complex in three ways. They are dynamically complex, which means that cause and effect are far apart in space and tome, and so are hard to grasp from firsthand experience. They are generatively complex, which means that

they are unfolding in unfamiliar and unpredictable ways. And they are socially complex, which means that the people involved see things very differently, and so the problems become polarized and stuck.' Kahane, 2004, p. 2.

47. Noordegraaf (2006) over het belang van zulke inductief lerende praktijken: 'Frontlinies in politiezorg, zorg, welzijn en onderwijs vragen om "lerende praktijken", zeker als daar "multiproblemen" spelen die niet in "eenduidige representaties" te vangen zijn. Ambigue cases, lastige gevallen, diffuse tendensen en onhandelbare cliënten gaan echter gepaard met een politieke en maatschappelijke roep om discipline, scherpte en snelle oplossing, terwijl dat aan die frontlinies niet goed mogelijk is. Lerende praktijken zijn dan geen praktijken die eenduidig doen wat burgers of politici opdragen, maar "gedempte" praktijken, waarin politieke spierballentaal en burgerverlangens worden afgedempt. Daarmee wordt tijd gewonnen, kan kennisvermeerdering plaatsvinden en worden gevallen en middelen met elkaar in verband gebracht' (p. 209).
48. Dat zijn '… organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together' (Senge, 1992).
49. 'They suffer the risk of leaving unexperienced students with the impression that subsequent field problems can be nestled into neat technical packages.' Raelin, in Vermaak, p. 332.
50. In de jaren tachtig en negentig doceerde ik het thema 'multiculturele samenleving'. Om de studenten op het spoor te zetten van de rijke geschiedenis van Amsterdam als 'emancipatiemachine' maakte ik deze tekst. Die deelde ik tijdens de les uit. Tijdens het lezen begon hier en daar een student te grinniken. Daar keken andere studenten weer van op. Daarna bespraken we de verschillende reacties die we koppelden aan de krachten en kwetsbaarheden van een multiculturele samenleving.
51. Hierbij zijn andere vormen van waardencreatie een interessant vertrekpunt. Jan Jonker inventariseerde nieuwe duurzame businessmodellen waarin het begrip waarde praktisch vertaald wordt in 'delen, ruilen en creëren'. Ondernemen wordt dan de kunst van het nieuwe samenwerken: community's bouwen die streven naar sociale (zorg-) en ecologische (natuur-) waarden. Daarin is geld niet langer het enige ruilmiddel. Ook tijd, energie of zorg kunnen verdiend, ingezet of uitgewisseld worden. Zo ontstaat een economie op basis van behoeften. Bezit (eigendom) van productiemiddelen staat niet langer centraal. Toegang hebben tot is mogelijk veel belangrijker. Er wordt betaald voor gebruik, niet voor bezit. (Jonker e.a., 2013).

Bibliografie

Algemene Rekenkamer (2006). *Vooropname 2007 Tweede Kamer 2007.* 30916 nrs. 1 en 2. 's Gravenhage.

Argyris, C. (1985). *Strategy, change, and defensive routines.* Boston: Harvard University Press.

Barnes, J. (2012). *Alsof het voorbij is*. Amsterdam, Atlas.

Boutellier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld.* Amsterdam: Van Gennep.

Bouwes, T. e.a. (2012). *Module gebiedsgericht outreachend werken*. Amsterdamse Wmo-werkplaats. Eigen uitgave.

Buber, M. (1923). *Ich und Du*. Leipzig, Reklam.

Chomsky, N. (2012). *Making the future. Occupations, interventions, empire and resistance*. Londen: Penguin.

Donkers, G. (2010). *Grondslagen van veranderen. Naar een methodiek zonder keurslijf*. Den Haag: Boom Lemma.

Doorn, L. van & M.A. Huber, C. Kemmeren, M. van der Linde, M. Räkers, T. van Uden (2013). *Outreachend werkt*! Utrecht: Amsterdamse Wmo-werkplaats/Movisie.

Duijvendak, J.W. (2013). 'Als voorzitter van de NSV en co-auteur van de bestuursnota van deze sociologische vereniging in gesprek met Dirk Vlasblom.' *NRC*, 18 mei.

Duncan, B.L., & S.D. Miller (2000). *The heroic client: Doing client-directed, outcome-informed practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Engbersen, G. (2013). *Nieuwe armoede; het optimisme én de scepsis van Godfried Engbersen.* Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken. 17 juni 2013. Utrecht.

Engeström, Y. (2008). *From teams to knots.* Cambridge: University Press.

Ewijk, H. van (2010). *Maatschappelijk werk in een sociaal gevoelige tijd*. Amsterdam: Humanistics University Press / SWP.

Fullan M.G., & S. Stiegelbauer (1991). *The new meaning of educational change.* Londen: Cassell.

Gratton, L. (2007). *Hot spots. Waarom sommige teams, afdelingen en organisaties bruisen van energie en creativiteit en andere niet.* Amsterdam.

Gunster, B. (2008). *Ja maar, Huh?! De techniek van het omdenken.* Utrecht: Bruna.

Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main.

Hargreaves, A. en D. Shirley (2009). *The fourth way; the inspiring future for educational change.* Sage, Thousand Oaks.

Heerikhuizen, B. van (1997). *Figuraties van zelfredzaamheid*. In K. Schuyt, *Het sociaal tekort; veertien sociale problemen in Nederland.* Amsterdam: De Balie.

Hoenderkamp, J. (2008). *De sociale pijler. Ambities en praktijken van het grote stedenbeleid*. Utrecht (diss).

Huber, M. & T. Bouwes (red.) (2011). *Samensturing in de maatschappelijke opvang*. *De tegenstelling voorbij.* Utrecht: Amsterdamse Wmo-werkplaats/Movisie.

Huber, M. e.a. (2012). *Module herstelgericht outreachend werken*. Amsterdamse Wmo-werkplaats. Eigen uitgave.

Jansen, T., G. v.d. Brink, J. Kole (red.) (2009). *Beroepstrots. Een ongekende kracht.* Amsterdam: Boom.

Jonker, J. e.a. (2013). *Werken aan de Weconomy. Duurzaamheid coöperatief organiseren*. Utrecht: Kluwer.
Kahane, A. (2004). *Solving Tough Problems, An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities.*
Kamphuis, M. (1950). Waarin verschilt het hedendaagse social casework met de inzichten van mevr. Muller-Lulofs en haar tijdgenoten?, *Tijdschrift voor Maatschappelijk Werk*, 4de jaargang, nr. 8.
Kruiter, A.J, J. de Jong, J. van Niel, C. Hijzen (2009). *De rotonde van Hamed.* 's Gravenhage: Nicis.
Lanen, M., v. (2013). *Wat doen sociaal werkers wanneer ze sociaal werk doen? Een etnografie van professionaliteit* (diss). Delft: Eburon.
Lochtenberg, M. (2013). *(Hoe) Gaat dat samen dan? Een meervoudig perspectief op de ontwikkeling van zelfbeheer in de maatschappelijke opvang*. Thesis master social work, Hogeschool van Amsterdam.
Martín Alcoff, L. (1991). The Problem of Speaking for Others. *Cultural Critique*, University of Minnesota Press.
Meijers, F.J.M., & W.L. Wardekker (2001). Ontwikkelen van een arbeidsidentiteit. In J. Kessels & R. Poell (red.), *Human Resource Development: organiseren van het leren*, 301-319. Alphen aan den Rijn: Samsom.
Metz, J. (2008). Anatomisch model van de civil society, in*: Sociale Interventie*, jaargang 17, nr. 3.
Metze, R. e.a. (2012). *Module inleiding outreachend werken*. Amsterdamse Wmo-werkplaats. Eigen uitgave.
Miedema, W. en M. Stam (2008). *Leren van innoveren. Wat en hoe leren docenten van het innoveren van het eigen onderwijs?* (diss). Assen: Van Gorcum.
Mintzberg, H. (1993). *Structures in fives. Designing effective organizations.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
Newman, J. en E. Tonkens (2011). *Participation, Responsibility and Choice: Summoning the Active Citizen in Western European Welfare States.* Amsterdam: Amsterdam University Press.
Noordegraaf, M. (2006). Tussen politiek en praktijk. Leren van straten, spreekkamers en schoolklassen. In: WRR (2006). *Lerende overheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
Noordegraaf, M, Geuijen, K., Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management.* Den Haag: Boom/Lemma.
Noordegraaf, M. & A.J. Steijn (red.) (2013). *Professionals under Pressure*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
Nussbaum, M. en A. Sen (red.) (1993). *The Quality of Life*. New York: Oxford Clarendon Press.
Paavola, S., Lipponen, L. & Hakkarainen, K. (2004). Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning. *Review of Educational Research*, 74(4), 557-576.
Petr, C.G. (2009). *Multidimensional Evidence-Based Practice. Synthesizing Knowledge, Research, and Values (Social Work Practice in Action).* New York: Double Day.
Pollitt, C. & G. Bouckaert (2004, 2de druk). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State.* New York: Oxford University Press.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone.* New York: Simon & Schuster.
Raad van State (2012). Jaarverslag. Den Haag: VSNU.
Räkers, M. en M. Huber (2009). *Manifest Eropaf! 2.0. Tien kernwaarden.* Amsterdam: Eropaf!.
RMO-rapport (2013). *Rondje voor de publieke zaak; pleidooi voor de solidaire ervaring.* Den Haag.
Schuyt, C.J.M. (2013). *Noden en wensen. De verzorgingsstaat gezien als een historisch fenomeen.* Oratie Erasmus universiteit Rotterdam.
Schuyt, C.J.M. (1991). *Op zoek naar het hart van de verzorgingsstaat*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
Senge, P. (1992). *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie.* Schiedam: Scriptum.
Sennett, R. (2008). *De ambachtsman. De mens als maker.* Amsterdam: Meulenhoff.
Sennett, R. (2012). *Together. The rituals, pleasures and politics of cooperation*. Londen: Allan Lane.
Stam, M. (2012). *Geef de burger moed. Outreachend werken in tijden van transformatie van de verzorgingsstaat*. Onderzoeksverslag van Amsterdamse Wmo-werkplaats 2009-2012. Hogeschool van Amsterdam.
Stam, M., R. Metze, P. Sedney & S. Hauwert (2008). *Outreachend werken bij dreigende huisuitzetting.* Eindverslag RAAK-onderzoek. Hogeschool van Amsterdam: Praktijk- en onderzoekscentrum De Karthuizer.
Stam & Miedema (2009). Grenservaringen als vliegwiel voor leren van innoveren. Biezenmortel: Mesoconsult.
Stam, M., D. Jansen, C. de Jong, M. Räkers (2012). *Outreachend besturen in tijden van transitie.* Utrecht: Amsterdamse Wmo-werkplaats/Movisie.
Stam, M., W. Miedema, J. Onstenk, W. Wardekker, G. ten Dam (2013). Researching how and what teachers learn from innovating their own educational practices: the ins and outs of a high-quality design. In: *International Journal of Qualitative Studies in Education*. Londen: Routledge.
Swaan, A, de (1997, 6de druk). *De mens is de mens een zorg. Opstellen 1971-1981*. Amsterdam: Meulenhoff.
Taleb, N.N. (2012). *Antifragile. How to live in a world we don't understand*? Londen: Allan Lane.
Tonkens, E. (2002). *Zelfredzaamheid*. In *NIZW, Open deuren*. Utrecht: NIZW/Verwey-Jonker instituut.
Veerman, D., M. Stam (2009). *Een veelstemmig koor. Bundel met interviews bij Eindverslag RAAK-onderzoek*. Hogeschool van Amsterdam: Praktijk- en onderzoekscentrum De Karthuizer.
Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken.* Deventer, Kluwer.
Wachtel, T., & P. McCold (2000). Restorative justice in everyday life. In J. Braithwaite and H. Strang (red.), *Restorative Justice in Civil Society* (117-125). New York: Cambridge University Press.
Weggemans, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam.
Wenger E. e.a. (2002). *Cultivating Communities of Practice. A guide to managing Knowledge*. Boston (MA).
Wygotski, L.S. (1977). *Denken und Sprechen*. Frankfurt am Main: Fisher Verlag.

HVA PUBLICATIES

AFBEELDING OMSLAG
BertZuiderveen.nl

9 789056 297398