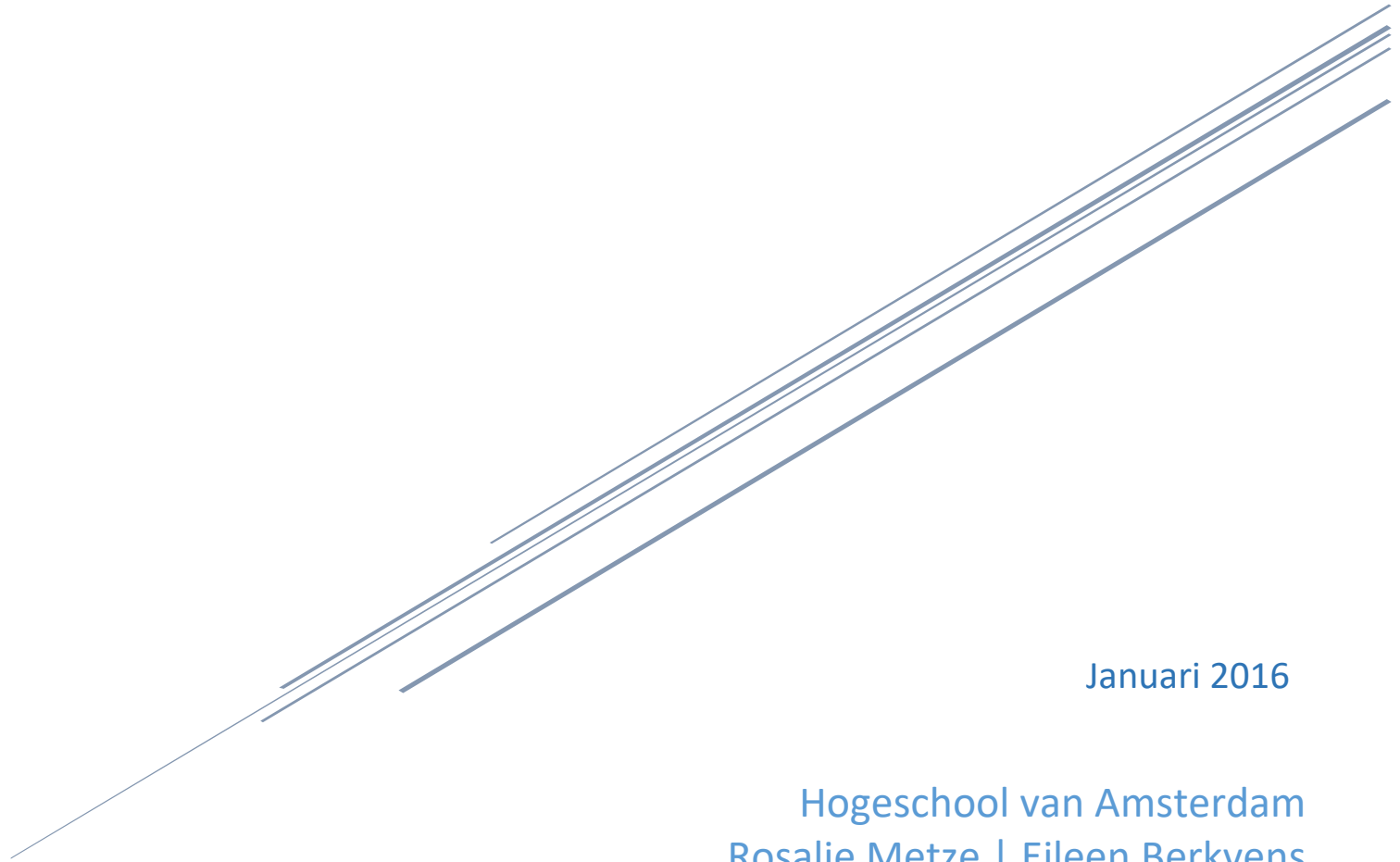


# TERUG NAAR STABILITEIT

Voorwaarden voor competent handelen als gebiedsgericht sociaal werker



Januari 2016

Hogeschool van Amsterdam  
Rosalie Metze | Eileen Berkvens

## Inhoudsopgave

Inleiding	2
Aanleiding	3
Opbouw van het capabilitiesprofiel	4
Capabilities door stabiliteit	4
Micro-, meso- en macroniveau	5
Competentieprofiel zelf	6
Capabilitiesprofiel beschreven	7
De paradoxale wens	8
Visie op de toekomst	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Referenties	9

## Inleiding

Ruim drie jaar heeft de Amsterdamse Wmo-werkplaats de nieuwe multidisciplinaire wijkteams Samen DOEN gevolgd. Drie jaar waarin een team van onderzoekers en ontwikkelaars in verschillende wijken van Amsterdam heeft meegelopen met de medewerkers van de Samen DOEN teams. Het primaire doel van het onderzoek was het uitdiepen van de 6 verschillende 'kwesties' die uit ons eerdere onderzoek naar voren waren gekomen (Veldboer, Metze & Hoijsink, 2016).

De onderzoeksgroep heeft altijd heel 'nabij' onderzoek uitgevoerd. De onderzoekers hebben geobserveerd tijdens teamdagen, vergaderingen, cliëntbesprekingen en trainingen. Hierdoor komt altijd meer informatie naar voren dan sec de onderwerpen waar het onderzoek zich op richt. De mate waarin de medewerkers van de Samen DOEN-teams stabiliteit ervoeren, bleek onverwacht een belangrijke factor voor het (ogenschijnlijk) slagen van de opzet van de teams: het ondersteunen en begeleiden van kwetsbare gezinnen in multi-probleemsituaties.

Naar aanleiding van deze signalen is een 'capabilities-overzicht' opgesteld, geïnspireerd op de *capabilities approach* die door Amartya Sen in het leven is geroepen en door onder andere Martha Nussbaum verder ontwikkeld is als moreel raamwerk. Hun uitgangspunt is dat we niet moeten kijken naar objectieve mogelijkheden van mensen om zich te ontwikkelen, maar naar de realistische kans dát ze zich ontwikkelen. Iedereen heeft bepaalde basiskwaliteiten en behoeftes, maar niet iedereen zit in de positie om deze optimaal te ontwikkelen. Dit geldt ook voor de medewerkers van Samen DOEN. Objectief gezien zijn alle medewerkers competent en hebben ze veel kwaliteiten, maar realistisch gezien zitten ze niet altijd in de positie om deze optimaal tot hun recht te laten komen.

Dit model is dus expliciet géén competentieprofiel. Voor sociaal werk in het algemeen, en voor generalistisch sociaal werk in het bijzonder zijn al een aantal competentieprofielen opgesteld. Zie bijvoorbeeld Wijland & de Goede (2013) en Vlaar, Kluit & Liefhebber (2013) of het beroepsprofiel van de Beroepsvereniging voor Professionals in Sociaal Werk. Deze profielen geven naar ons idee voldoende handvatten voor de individuele kwaliteiten die medewerkers moeten bezitten. In dit document behandelen we de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om toch competent te kunnen handelen in de ingewikkelde praktijk van de sociaal werker in een wijkteam.

Deze onderlegger begint met een uitgebreide aanleiding, waarin het onderzoek naar Samen DOEN verder wordt uitgelegd, en geeft antwoord op de vraag waarom gekozen is om op een andere manier te kijken naar de competenties van medewerkers van Samen DOEN.

Dan volgt een uitleg over de inhoudelijke keuzes die gemaakt zijn bij het opbouwen van het capabilities-profiel. Daarna presenteren we het profiel zelf, en geven uitleg over hoe het gelezen kan worden. We sluiten af met een kritische noot, waarin een paradox van het profiel naar voren wordt gebracht. Naast kritiek bieden we ook een positieve vooruitblik waarin we suggesties doen voor de toekomst van sociale wijkteams.

En nu een korte noot over de titel. Waarom 'terug naar stabiliteit'? De 'kanteling' of transitie die de afgelopen jaren in het sociale domein plaatsvond, bracht veel onrust met zich mee. Zeker in nieuwe werkvormen zoals sociale wijkteams, bleef voor medewerkers lang onduidelijk wat

van ze werd verwacht en ook op beleidsniveau moest men wennen aan een nieuwe situatie. Na een periode van *trial and error* is het nu tijd om vanuit een stabiele basis te werken aan een nieuwe werkwijze.

### Aanleiding

Het onderzoek naar de Samen DOEN teams, wat de Wmo-werkplaats Amsterdam uitvoerde, was een heel 'nabij' onderzoek. In plaats van het slechts uitvoeren van enkele interviews hebben de leden van de onderzoeksgroep enkele maanden intensief meegelopen met de dagelijkse praktijk van de Samen DOEN medewerkers. De onderzoekers zijn aanwezig geweest bij vergaderingen, casuïstiekbesprekingen, teamuitjes en trainingsdagen. Als aanvulling hierop zijn interviews gevoerd met de leden van het team en hebben twee groepsgesprekken met teamleden en onderzoekers plaatsgevonden.

Uit de analyse van de data van de verschillende gebieden in Amsterdam bleek dat de positionering van Samen DOEN als organisatie veel invloed had op de dagelijkse praktijk van teamleden, teamleiders en bestuurders. Waar Samen DOEN ooit is opgezet als een eerstelijnsorganisatie, waarvan de medewerkers goed zichtbaar waren in de wijk en die zich richtte op burgers in kwetsbare posities, is ze veranderd in een tweedelijnsorganisatie die nauwelijks zichtbaar is in de wijk en waar voornamelijk gezinnen aangesloten zijn die in zich kwetsbare multi-probleemsituaties bevinden. Deze verschuiving heeft voor veel onrust gezorgd binnen de organisatie en had direct invloed op de wijze waarop medewerkers hun werk ervoeren en uitvoerden. Ook andere organisationele onrust of onzekerheid beïnvloedde de wijze waarop medewerkers zichzelf als competent inschatten.

Zo hadden sommige teams lange tijd geen fysieke ontmoetingsplek, terwijl wel verwacht werd dat medewerkers intensief samenwerkten. Ook heerste in verschillende situaties onduidelijk over wie de verantwoordelijkheid had over een casus: de medewerker, de teammanager of de organisatie. Dit gaf sommige medewerkers een gevoel van onveiligheid en het idee dat ze persoonlijk aangesproken werden als er problemen waren binnen een gezin. Medewerkers lijken gebaat te zijn bij duidelijkheid en stabiliteit.

Het lijkt er dus op dat het slagen van een innovatieve methode zoals een multidisciplinair sociaal wijkteam niet valt of staat bij de competenties van individuele medewerkers maar dat externe factoren, zoals bestuursbeslissingen, hier een sterke invloed op hebben. Medewerkers hebben hier vaak geen invloed op. In het capabilities-profiel beschrijven wij welke factoren invloed kunnen hebben op het wel of niet tot hun recht laten komen van individuele competenties. Wij beargumenteren dat alle Samen DOEN medewerkers competent zijn, maar dat zij op dit moment de randvoorwaarden missen om dit tot uiting te kunnen brengen.

De meeste competentieprofielen richten zich echter wel op individuele competenties. Denk bijvoorbeeld aan het competentieprofiel ontwikkeld door Movisie (van Dam & Liefhebber, 2014) waarbij uitgegaan wordt van een stabiele praktijk waarin medewerkers kwaliteiten optimaal kunnen inzetten. In de praktijk van Samen DOEN, en veel andere nieuwe welzijnsorganisaties in Nederland, is dit nog niet het geval. Organisaties en hun medewerkers stoeien met nieuwe verwachtingen rondom multidisciplinair samenwerken, de reikwijdte van principes van eigen kracht en het inzetten van informele netwerken bij het ondersteunen van mensen in multi-probleemsituaties. Er worden nieuwe organisaties opgezet en het is

niet altijd duidelijk binnen welke structuur deze drie factoren het beste tot uiting kunnen komen. Tegelijkertijd worden constant nieuwe interventies ontwikkeld en hebben medewerkers nauwelijks tijd om pas op de plaats te maken en tot reflectie te komen. Vandaar dit profiel, wat onderzoekt welke randvoorwaarden essentieel zijn om medewerkers competent te laten zijn. Het is bedoeld om medewerkers, teamleiders en bestuurders handvatten te geven om in tijden van turbulentie, toch competent te kunnen handelen.

### Opbouw van het capabilities-profiel

Het capabilities-profiel is opgebouwd rondom het thema 'stabiliteit'. Niet alleen de positionering van Samen DOEN, maar ook de voortdurende wisselingen van personeel en veranderingen van beleid zorgen voor onrust binnen de organisatie. Door deze onrust werd het steeds moeilijker voor medewerkers om, naar hun idee, het werk goed uit te voeren.

Een manier om naar dit probleem te kijken is door de bril van de capabilities approach. Deze zienswijze, oorspronkelijk ontwikkeld om op een nieuwe manier te kijken naar de verdeling van welvaart in de wereld, gaat uit van twee grondslagen van menselijk welzijn: functies en mogelijkheden (Robeyns, 2003). Een functie (vertaald van *functionings*) is in dit geval een prestatie, iets wat je hebt verworven. Denk bijvoorbeeld aan het stillen van je honger. Voor de een is dit bereikt door snel een broodje te kopen op het station, terwijl de ander er veel moeite voor moet doen, bijvoorbeeld door een ernstige allergie. Het gemak waarmee mensen dingen kunnen bereiken noemen we 'mogelijkheden' (vertaald van *capabilities*).

### Capabilities door stabiliteit

Voor de medewerkers van Samen DOEN waren de mogelijkheden om de functie van 'competent werken' te behalen minder gemakkelijk bereikbaar geworden. Ze hebben wel de persoonlijke en professionele kwaliteiten om het werk goed uit te voeren, maar de mogelijkheid ontbreekt omdat sprake is van een instabiele werksituatie. Waren ze werkzaam op een andere werkplek, binnen een andere context, dan hadden ze waarschijnlijk wel de functie 'competent werken' behaald.

Dat instabiliteit van de werksituatie van Samen DOEN een belangrijke factor is geweest voor de werkervaring van Samen DOEN medewerkers, blijkt uit verschillende bevindingen. Zo was het voor veel medewerkers belangrijk de rust en mogelijkheid te hebben om tot reflectie te komen. Tijdens observaties bleek echter dat medewerkers zichzelf geen tijd gunnen om tot reflectie te komen. Ze ervoeren dat ze teveel spreekwoordelijke brandjes aan het blussen waren om voor zichzelf reflectiemomenten in te bouwen. Dit is een voorbeeld waar medewerkers voor zichzelf stabiliteit kunnen inbouwen om hun eigen mogelijkheden meer ruimte te geven.

Een andere factor van instabiliteit zat in de constante wisselingen van personeel. Teamleden gaven aan behoefte te hebben aan een stabiel team, een team waar ze op konden bouwen en vertrouwen. Hier zorgde de afwezigheid van bekende gezichten voor een beperking in competent werken. Eenzelfde patroon zagen we in de maatschappelijke opdracht die medewerkers als uitgangspunten moesten nemen. In eerste instantie was deze sterk gericht op het preventief werken met gezinnen in multi-probleemsituaties. Met de tijd, en het verschuiven van de doelgroep, verschoof ook geleidelijk de maatschappelijke opdracht. Voor medewerkers heeft het echter lang geduurd voordat duidelijk was

wat precies van hen werd verwacht. Ook hier zorgde de instabiliteit van de voorwaarden voor werk voor een gevoel van incompetentie bij medewerkers.

Micro-, meso- en macroniveau

Hierboven gaven we verschillende gebieden aan die binnen Samen DOEN als instabiel werden ervaren en hierdoor de *capabilities* van Samen DOEN medewerkers onderuit haalden (een meer uitgebreide uitwerking van de verschillende gebieden is te vinden op pagina 7). Deze gebieden liggen op verschillende niveaus van de organisatie. Instabiliteit rondom mogelijkheden voor reflectie ligt vooral op microniveau, bij specifieke medewerkers, terwijl de onduidelijkheid over de maatschappelijke opdracht vooral op macroniveau van de organisatie speelt: binnen het bestuur. Op mesoniveau zien we dan vooral instabiliteit van teams, door wisselingen en afwezigheid van vaste werkplekken.

## Capabilities-profiel zelf

<b>Stabiliteitsmatrix: de basisvoorwaarden die binnen een sociaal wijkteam (in oprichting) stabiel geborgd moeten zijn binnen een individu, afdeling en organisatie om competent functioneren van deze drie niveaus te faciliteren</b>			
Context waarbinnen stabiliteit voorwaarde is ↓	Stabiliteit rondom deskundigheid	Stabiliteit rondom persoonlijke- en beroepsovertuiging	Stabiliteit rondom beleidsvorming
Micro: niveau van uitvoerder/ sociaal werker	Hulpverleners maken zelfstandig gebruik van elkaars expertise, en worden hiertoe gestimuleerd. Het gaat om zowel de expertise binnen het directe team als extern. <b>(1)</b>	Er is ruimte ingebed voor reflectie op professioneel handelen en het leren kennen, erkennen en aangeven van (nieuwe) persoonlijke grenzen. <b>(4)</b>	Waar beleid nog onduidelijk is, kan de hulpverlener zijn werkervaring bij een andere organisatie incorporeren in zijn huidige werk, bijvoorbeeld rond onduidelijkheid over veiligheidsprotocollen. <b>(7)</b>
Meso: niveau van team/ locatie/ gebied	Er zijn binnen het team zo min mogelijk wisselingen van hulpverleners. Ook is er een fysieke ontmoetingsplek. Hierdoor hoeft het proces van kennisdeling niet steeds opnieuw ingezet te worden. <b>(2)</b>	Er vinden regelmatig intervisiebijeenkomsten plaats waarbinnen het werk een gedeelde verantwoordelijkheid van alle teamleden wordt gemaakt. <b>(5)</b>	In de opstart- en overgangsfase is er een stabiele schakelfiguur tussen het team en bestuurders van de organisatie, bijvoorbeeld een teamleider. Daarnaast is teambinding/ -vorming een permanent onderdeel van beleid. <b>(8)</b>
Macro: niveau van organisatie	Er is ruimte ingebed om duurzaam de koppeling te maken tussen formele en informele initiatieven, zodat alle hulpbronnen uit de buurt betrokken worden bij het	De organisatie heeft duidelijk gemaakt dat de verantwoordelijkheid voor 'fouten' niet bij een individuele hulpverlener ligt. <i>Verantwoordingskwestie</i> <b>(6)</b>	De teams krijgen van het bestuur de ruimte om, binnen de eenduidige opdracht van de organisatie, op lokaal niveau beleid te ontwikkelen, zodat de hulpverlening toegespitst kan

	begeleiden van cliënten (kan bv via ontwikkeltraject) (3)		worden op lokale hindernissen. (9)
--	---	--	------------------------------------

### Capabilities-profiel beschreven

Zoals eerder beschreven kunnen de capabilities van medewerkers gestimuleerd worden op meerdere gebieden. In de matrix zijn de verschillende gebieden ingedeeld op micro-, meso- en macroniveau en op onderwerp. De onderwerpen zijn: stabiliteit rondom deskundigheid, Stabiliteit rondom persoonlijke- en beroepsovertuiging en stabiliteit rondom beleidsvorming. Stabiliteitsproblemen met betrekking tot 'deskundigheid' zijn dus te zien op micro, meso en macroniveau.

De gebieden van de matrix zijn zo geformuleerd dat ze uitgaan van een positieve situatie. Dit maakt het makkelijker om te denken in oplossingen, en men kan direct zien welke situatie het meest gewenst is. Hoewel de indeling heeft plaatsgevonden op niveau binnen de organisatie, wil dit niet zeggen dat hier ook de oplossingen vandaan moeten komen. Zo kunnen medewerkers invloed proberen uit te oefenen op iets wat in eerste instantie een macroprobleem lijkt (bijvoorbeeld: de koppeling maken tussen formeel/ informeel) en kunnen bestuurders natuurlijk bijdragen aan een klimaat waarin intervisie en reflectie een vast onderdeel zijn van het werk.

Het koepelonderzoek naar Samen DOEN (Veldboer, Metze & Hoijtink, 2016) ging uit van verschillende kernkwesties. In de loop van het onderzoek bleken de kernkwesties vaak voort te komen uit een gebrek aan stabiliteit of duidelijkheid. Veel kernkwesties zijn daarom ook te herkennen in de verschillende gebieden die de capabilities van medewerkers beïnvloeden. Een kwestie was bijvoorbeeld 'teamdynamiek' (2). Door constante wisselingen in personeel was het lastig voor medewerkers om gebruik te maken van elkaars kennis, terwijl dit wel een basisvoorwaarde was voor het slagen van de Samen DOEN teams. Door de wisselingen van medewerkers was het ook lastig om van het werk, waarin men veel te maken kreeg met zeer complexe problematiek, een gedeelde verantwoordelijkheid te maken (5).

Eenzelfde patroon zien we terug in de kwestie 'verantwoording' (6). Doordat vanuit de bestuurslaag niet duidelijk werd gemaakt wie eindverantwoordelijk was voor het hulpverleningsproces en daarbij behorende problemen, ontstonden moeilijkheden rond registratie en casuïstiekbesprekingen. Medewerkers gaven aan niet meer te registreren voor de klant en zichzelf, maar voor de organisatie. Het idee heerste dat de organisatie de registraties gebruikte om erachter te komen hoe bepaalde casussen verliepen. Hetzelfde gold in zekere mate voor het invullen van de Zelfredzaamheidsmatrix (ZRM). Dit instrument, wat een manier is om met de klant in gesprek te gaan over zijn huidige leefsituatie, werd gezien als een middel van de organisatie om het verloop van casussen te controleren. Hierdoor vulden sommige medewerkers hem zelf in, in plaats van dit samen met de klant te doen. Binnen een team waarin veel verschillende organisaties vertegenwoordigd zijn is het ingewikkeld om de verantwoording goed te organiseren, maar het heeft wel verstrekkende gevolgen voor het dagelijks werk van medewerkers.



Van een paradoxale wens naar samen lerend ontwikkelen

Het onderzoek naar Samen DOEN kenmerkte zich door de voortdurende zoektocht van medewerkers naar handvatten: om te kunnen omgaan met veranderende verwachtingen rondom deskundigheid, om te kunnen omgaan met een veranderende maatschappelijke opdracht en om te kunnen omgaan met een nieuwe vorm van samenwerken. De handvatten die ze kregen pasten niet altijd bij hun referentiekader of waren onduidelijk. En daarnaast, is het wel mogelijk om een innovatieve werkwijze te laten slagen als iedereen behoefte heeft aan stabiliteit en duidelijkheid?

Blijkbaar is sprake van een grote tegenstelling: enerzijds is er behoefte om samen te werken aan een flexibele bottom-up organisatie, maar anderzijds is duidelijk geworden dat dit voor veel medewerkers erg ingewikkeld is. Die ingewikkeldheid was niet alleen terug te zien bij medewerkers, ook teamleiders en bestuurders worstelden met deze vraagstukken. Zo was al lange tijd de wens om te werken met zelfsturende teams (teams die zonder hiërarchische structuur werken en zich zelfstandig organiseren), maar tegelijkertijd lukte het de bestuurslaag niet om teams zelf beleid te laten ontwikkelen dat beter paste bij de wijk waar ze werkten.

Veel leden van de organisatie probeerden dus vast te houden aan het idee dat ze dingen zeker moesten weten, voordat ze verder konden gaan. Een voorbeeld wat dit goed weergeeft, is de situatie die ontstond toen medewerkers erachter kwamen dat er nog geen agressieprotocol was binnen Samen DOEN. Veel medewerkers ervoeren dit als onveilig en maakten zich er boos over, terwijl ze allemaal als ervaren professionals het agressieprotocol van hun moederorganisatie kenden. Een professional vroeg zich hardop af hoe het kwam dat het team niet met elkaar ging kijken wat ze nodig vonden, om zo voor zichzelf duidelijkheid te creëren.

De laatste oplossing lijkt meer op wat Koolman en collega's beschrijven in *Leren Transformeren* (2015). Zij beargumenteren dat er verschillende manieren zijn om te leren in tijden van transitie. In het 'transformatieleren' neemt het onzeker weten een belangrijke plaats in. Onzeker weten laat zich gemakkelijk uitleggen in relatie tot zijn antoniem 'zeker weten'. Zeker weten veronderstelt dat voor jou precies duidelijk is hoe je in een bepaalde situatie moet handelen. Je hoeft niets meer bij te leren en doet wat je gewend bent te doen. In sociaal agogische beroepen noemen ze dit ook wel 'bewust bekwaam'. Bij onzeker weten ga je juist uit van je eigen gebrek aan kennis. Ook als je veel theoretische en praktische kennis hebt, laat je je leiden door hetgeen je niet weet: bewust onbekwaam. In het sociaal werk is geen enkele situatie altijd hetzelfde en sommige gelijke situaties vragen weer hele andere oplossingen. Werken vanuit een onzeker-wetende basishouding zorgt dat je als professional blijft leren van elke situatie en niet blijft vasthouden aan je eigen veronderstelde waarheid.

Dit betekent niet dat de kennis en ervaring van individuele professionals ineens niets meer waard is. Ze kunnen hun ervaringskennis juist spiegelen aan huidige kwesties en beroepsdilemma's. Dit spiegelen gebeurt nu alleen door eerst de situatie in ogenschouw te nemen, vervolgens met betrokkenen te kijken wat het meest wenselijk is en pas daarna te kijken naar mogelijke oplossingen. Met onzeker weten als basis hebben professionals toch een handvat, wat ze in de huidige turbulente tijden zo hard nodig hebben.

Het werken vanuit dit perspectief heeft nog een ander voordeel. Door elke situatie, elk conflict en elke interactie te zien als een situatie waar je van kan leren, is de kans kleiner dat men als professionals blijft terugschieten in vertrouwde werkwijzen. Een transitie van deze omvang, waarbij van een groot deel van het sociale domein een andere manier van werken (soms alleen in denken) gevraagd wordt, kan alleen tot stand komen als men af en toe iets anders doet dan men gewend is.

## Referenties

Dam, C. van, Liefhebber, S. (2014). *Uitwerking competenties maatschappelijke ondersteuning*. Movisie, Utrecht.

Koolman, A., Wilken, J.P., Stam, M., Jansen E., Biene, M. van (2015). *Leren transformeren. Hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Movisie, Utrecht.

Robeyns, I. (2003). *The Capability Approach: An Interdisciplinary Introduction*. Paper gepresenteerd tijdens The International Conference on the Capability Approach, Italy.

Veldboer, L., Metze, R.N. & Hoijsink, M. (2016). *Samen DOEN vanuit de tweede lijn*. Wmo-werkplaats, Amsterdam

Vlaar, P., Kluft, M., & Liefhebber, S. (2013). *Competenties Maatschappelijke Ondersteuning in de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening*. Utrecht, Libertas.

Wijland, Y., & de Goede, E. (2013). *Oplegger Competentieprofiel Generalist*. Uitgever onbekend.