

# **A new cup of T – Social work in innovation**

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

# **A new cup of T – Social work in innovation**

*Onder redactie van Kees Verhaar, Martin Berk & Janet van den Bergh*

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep  
Postbus 447  
1213 PD Hilversum  
Tel.: 035 7506 117  
E-mail: [info@conceptuitgeefgroep.nl](mailto:info@conceptuitgeefgroep.nl)  
Website: [www.conceptuitgeefgroep.nl](http://www.conceptuitgeefgroep.nl)

Redactie: Maya Dornseiffer  
Opmaak: Manipal Publishing Services, India

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2016

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

NUR: 800  
ISBN: 9789491743610

# Inhoudsopgave

	<b>Inleiding of: waartoe doe ik aan social work?</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	<b>A new cup of T – social work in innovation</b>	<b>16</b>
	<i>Kees Verhaar, Martin Berk &amp; Janet van den Bergh</i>	
1.1	De blik gericht op de social work professional	17
1.2	Werken als 'generalist'	18
1.3	Vanuit een onderzoekende houding	21
1.3.1	Inleiding	21
1.3.2	Systeem in verandering	22
1.3.3	Professional en cliënt in verandering	25
1.3.4	Uitvoering in verandering	28
1.4	A new cup of T – social work in innovation	29
	Literatuur	32
<b>2</b>	<b>Van de kop en de schotel</b>	<b>38</b>
	<i>Judith Leest &amp; Andries Baart</i>	
2.1	Naar een nieuwe sociale professional: mag er ietsje meer bij?	39
2.2	De presentiebenadering of: het schoteltje onder de 'cup of T'	41
2.3	Roeren in de 'cup of T': werken in en vanuit de leefwereld	43
2.4	Waar toe de T: Over finaliseren	45
2.5	Praktische wijsheid: een kwestie van high T	48
2.6	Conclusie: presentie is meer dan een koekje bij de T!	50
	Literatuur	52
<b>3</b>	<b>Begeleiding van justitiële cliënten binnen Stichting Perspektief</b>	<b>54</b>
	<i>Susanne Visser</i>	
3.1	Vertrekpunt	55
3.2	Vanuit de dagelijkse praktijk	56
3.2.1	Jack	56
3.2.2	Professionele uitdaging	57
3.3	De context vanuit ons perspectief	57
3.4	Betekenis voor onze werkomgeving	59
3.5	Complexe werkelijkheid en het dagelijks leven en werken met deze cliënten	60

3.6	Lessen vanuit ervaring met de begeleiding van justitiële cliënten	62
3.6.1	De uitdaging	62
3.6.2	Het nieuwe protocol	64
	Literatuur	66
<b>4</b>	<b>Leren innoveren, hoe doe je dat?</b>	<b>68</b>
	<i>Albertine van Diepen</i>	
4.1	Inleiding	69
4.2	Verandering vraagt kritische reflectie	70
4.3	Verandering moet je organiseren	72
4.3.1	Organiseer ruimte voor verandering: inrollen	72
4.3.2	Creëer permanente feedbackloops	73
4.3.3	Opschaling: tussen maatwerk en systeemaanpassing	73
4.4	Veranderen gebeurt pas als je eraan begint	74
4.4.1	Contact met de ander	74
4.4.2	Reflectie	75
4.4.3	Papier blijft papier	76
4.5	Hoe nu verder, of hoe nu beginnen?	77
	Literatuur	78
<b>5</b>	<b>Haagse Krach voor de social work professional</b>	<b>80</b>
	<i>Charlotte Bos, Tom Golder, Lennart van der Linde, Amber van der Lans ‡ Heleen Weening</i>	
5.1	De wil om een brug te slaan	81
5.2	Het mobiliseren van de Haagse Krach	83
5.3	Ideeën	85
5.4	Stand van zaken en geleerde lessen	87
5.4.1	Onderweg	87
5.4.2	Verkeersdrempels	91
5.5	Reflectie: de professionele opdracht	92
	Bijlage	95
	Literatuur	107
<b>6</b>	<b>Inzet op professionals toegang</b>	<b>108</b>
	<i>Edith van den Berg ‡ Marco van Putten</i>	
6.1	Inleiding	109
6.2	Overheveling naar gemeenten	109

6.3	Delftse aanpak: samen!	112
6.4	De keuze voor de organisatie van de toegang	115
6.5	Het nieuwe werken van de Delftse professional	118
6.6	De uitdaging voor de toekomst	121
	Literatuur	123

## 7 Een ander perspectief op leren en ontwikkelen in wijkteams 124

*Ellen Boschker*

7.1	Inleiding	125
7.2	Community of practice	126
7.2.1	Sociale leertheorie	126
7.2.2	Communities of practice	126
7.3	De Tilburgse Aanpak	127
7.4	Expeditie wijkteams	129
7.4.1	Opzet expeditie	129
7.5	Een indruk vanuit de koplopers	131
7.6	Lessons learned	133
7.6.1	Wijkteams als communities of practice	133
7.6.2	Leren	134
7.6.3	Overdenkingsvraag	134
7.7	Tot slot	134
	Literatuur	135

## 8 Nieuw vakmanschap in het sociale domein 136

*Arianne Steegman & Yvette Paludanus*

8.1	Inleiding	137
8.2	De transformatieopdracht: zelfregie en eigen kracht	137
8.3	Dilemma's	138
8.4	Veranderend vakmanschap in tijden van transitie	139
8.5	Zorg en welzijn in transformatie: nieuw organiseren	141
8.6	Van regels naar ruimte voor vakmanschap	142
8.7	Van regels naar waarden	143
8.8	Moed en verantwoordelijkheid	144
8.9	Vakmanschap is samen verantwoordelijk zijn	145
8.10	Vakmanschap is leren en ontwikkelen	146
8.11	Samenvatting en conclusies	146
	Literatuur	148

<b>9</b>	<b>De regels en de rek</b>	<b>150</b>
	<i>Boukje Keijzer</i>	
9.1	Een haat-liefdeverhouding met regels	151
9.1.1	De urgentie van regels en rek	151
9.1.2	Leeswijzer	151
9.2	De ene regel is de andere niet	152
9.2.1	Regels in het sociaal domein	152
9.2.2	Regels ontrafelen	152
9.2.3	Regels en hun bedoeling	153
9.2.4	De consequenties van regelovertrading	153
9.3	Waar een wil is, is een weg	154
9.3.1	Rechthoekige vloerkleedjes in vierkante kamers	154
9.3.2	Drie soorten rek	155
9.3.3	Moreel dilemma	157
9.3.4	Toestemming om de rek op te zoeken	157
9.4	Beren op de weg	158
9.4.1	Veelvoorkomende beren op de weg	158
9.4.2	Neem beren serieus	158
9.4.3	Beren verjagen	159
9.5	De nieuwe social work professional	160
9.5.1	Dialogoog	160
9.5.2	Integraliteit	161
9.5.3	Transparantie	161
9.5.4	De regels en de rek	161
	Literatuur	162
<b>10</b>	<b>Social work en morele oordeelsvorming</b>	<b>164</b>
	<i>Leonard de Jong, Ruud Meij &amp; Ineke Moerman</i>	
10.1	Inleiding	165
10.2	Competenties: kennis, houding en moraal	169
10.2.1	Kenniscompetentie: de effectiviteit van de social worker	169
10.2.2	De houdingcompetentie: de geschikte houding van de social worker	170
10.2.3	De morele competentie: het morele oordeel van de social worker	171
10.3	Morele competentie: moraliteit en moreel oordelen	172
10.3.1	Wetten, regels en codes	172
10.3.2	Rechten	173
10.3.3	Deugden	174
10.3.4	Gevoel en geweten	175
10.3.5	Morele waarden	175
10.3.6	Normen	176



10.3.7	Van voorschrijven naar oordelen	178
10.4	Procedure voor moreel oordelen	178
10.4.1	Existentiële keuze	181
10.5	Morele competentie, integere organisaties en rechtvaardige instituties	182
10.5.1	Micro: morele leren in de omgang met cliënten	182
10.5.2	Meso: de integere organisatie en morele kennis	182
10.5.3	Macro: morele competentie en rechtvaardige instituties	184
	Literatuur	185
<b>11</b>	<b>Kennis van, met en aan ‘de wethouder’</b>	<b>186</b>
	<i>José van Egmond, Marga de Goeij-van der Klugt, Aletta Hekker &amp; Mohamed el Mokaddem</i>	
11.1	Tot elkaar veroordeeld?	187
11.2	Ken de praktijk!	189
11.3	Ruimte voor de professional	190
11.4	Rugdekking	191
11.5	In ontwikkeling	192
11.6	Inspiratie	194
	Literatuur	195
<b>12</b>	<b>Onmisbare vrouwen</b>	<b>196</b>
	<i>Eva Vriend</i>	
	Literatuur	208
<b>13</b>	<b>Werken en innoveren van binnenuit</b>	<b>210</b>
	<i>Lenette Schuijt</i>	
13.1	Inleiding	211
13.2	Pioniers – wat is pionieren eigenlijk?	211
13.3	Vanuit bezieling	212
13.3.1	Van binnenuit gedreven	212
13.3.2	Drijfveren	212
13.3.3	Een andere mindset	213
13.4	Van binnenuit gedreven organisaties	214
13.4.1	De bedoeling voorop	214
13.4.2	Het wat, het hoe en het waarom	215
13.5	Beren op de weg	217
13.5.1	Je eigen angsten overwinnen	217
13.5.2	Lessen van pioniers	217

13.6	Bagage van de pionier	218
13.6.1	Kompas	219
13.6.2	Verschillende talenten en zielsverwanten	219
13.6.3	Professioneel ongehoorzaam durven zijn	220
13.7	Tot slot	220
	Literatuur	221
<b>14</b>	<b>Epiloog: de social work professional in ontwikkeling</b>	<b>222</b>
	<i>Eric Verduyn, Karin Manuel, Martijn van Schaik &amp; Kees Verhaar</i>	
14.1	Inleiding	223
14.2	De professional nader belicht	227
14.2.1	Wat maakt iemand een professional?	227
14.2.2	In aanpak en werkwijze focus op excellente prestaties	227
14.2.3	Verantwoordelijkheid nemen	228
14.2.4	Samenwerking als kweekvijver	228
14.2.5	Duurzame ontwikkeling	228
14.2.6	Tussenbalans	229
14.3	Het (doen) ontwikkelen van een professionele houding	229
14.4	Een curriculum voor expansief leren	231
14.5	Permanent onderhoud van professionaliteit	234
	Literatuur	236
	<b>Over de auteurs</b>	<b>239</b>

## Inleiding of: waartoe doe ik aan social work?

*Kees Verhaar, Martin Berk & Janet van den Bergh*

Het sociaal domein is volop in beweging. Dat stelt degenen die daar werkzaam zijn voor grote uitdagingen. Het gaat om mensen die in allerlei beroepen en bij verschillende instellingen en organisaties werkzaam zijn – als hulpverlener, strategisch beleidsadviseur, leidinggevende of bestuurder. Maar ook om degenen die vanuit de gemeenten het sociaal domein aansturen. Al die uitdagingen vertalen zich in eisen die aan de competenties van die verschillende professionals te stellen zijn.

In dit boek brengen we dat alles samen onder de noemer *social work in innovation*. Het etiket 'social work' brengt daarbij die beroepen onder één noemer. Het 'in' slaat er op dat die veranderingen nog volop in ontwikkeling zijn, en waar het op allerlei fronten om heel fundamentele veranderingen gaat, gebruiken we het begrip 'innovation'.

In de dagelijkse praktijk spreekt men in dit verband vaak over het T-profiel, als manier om de de nieuwe professional te beschrijven. Kees Verhaar, Martin Berk en Janet van den Bergh werken in hun bijdrage aan dit boek uit waarom die blik op de 'T' te beperkt is. Ze staan onder meer stil bij de vragen die de veranderingen in het systeem, in de relatie professional-burger en ook die in de dagelijkse uitvoering aan 'de' professional stellen. Het is daarbij wel goed voor ogen te houden dat hun beschouwing mede wortelt in ervaringen opgedaan binnen de masteropleiding waar meerdere auteurs die aan dit boek bijdragen aan verbonden zijn. Dat betekent, dat 'de' professional betrekking heeft op het persoonlijk meesterschap waar professionals in een combinatie van een leven lang leren, werken en reflecteren naar toe zouden moeten groeien.

Judith Leest en Andries Baart laten zien dat het meesterschap begint met wat wij de 'kunst van de bejegening' zouden willen noemen – waarbij we nadrukkelijk opmerken dat de presentiebenadering die in hun hoofdstuk centraal staat veel meer behelst dan een reeks van vaardigheden over de wijze waarop je mensen tegemoet treedt. De principiële betekenis van die benadering is ook te vertalen als 'de ogen waarmee je kijkt, bepalen wat je ziet'. Waarmee we zeggen dat de wijze van kijken die zij bepleiten vereist dat je je moet verdiepen in iemands leefwereld om te ontdekken wat het 'goede' voor de ander is. Als je niet dichtbij komt, niet begrijpt hoe een ander zijn leven en leefwereld in elkaar zit, is het wel heel lastig om te bepalen wat passende hulp of zorg is.

We herkennen wat zij te berde brengen in de bijdrage van Susanne Visser. Zij laat zien hoe je professionaliteit wordt uitgedaagd als je met een nieuwe doelgroep wordt geconfronteerd. Opvallend voor al degenen die ruimte voor de professional bepleiten, is dat zij vanuit praktijkervaring het gebruik van een protocol bepleit. Echter, daarmee bedoelt zij niet zozeer een protocol gericht op bepaalde aspecten van de uitvoering (in casu het werken met justitiële cliënten – de innovatie waar het social work in haar hoofdstuk mee te maken krijgt), maar op ruimte hebben om te blijven leren.

Tot de agenda van dat blijven leren hoort ook de vraag, hoe je – mede als onderdeel van de transformatie die op het sociaal domein gaande is – leert om te innoveren. Dat is het onderwerp van de bijdrage van Albertine van Diepen, die in het bijzonder stilstaat bij de relatie (gemeentelijke) professional en burger, die bij het leren innoveren in relatie tot burgerinitiatieven aan de orde is. Zij daagt leidinggevend en bestuurders uit om sociale innovatie te organiseren en de cultuuromslag breder ingang te laten vinden. Dat betekent: tijd en ruimte maken in de organisatie om professionals in staat te stellen te doen wat nodig is en om de kennis over sociale innovatie te verankeren in de organisatie van het sociale werk. Richting professionals formuleert ze de opdracht om niet af te wachten welke ruimte je gegeven of gelaten wordt, maar om je de ruimte toe te eigenen die nodig is en direct met sociale innovatie te beginnen.

In hoofdstuk 5 van Charlotte Bos, Tom Golder, Lennart van der Linden, Amber van der Lans en Heleen Weening komen burgers actief het toneel op. Zij presenteren met hun verhaal over hoe de ‘Haagse Krach’ is gemobiliseerd praktijkervaringen en lessen over wat die inhouden voor de rol van de professional. We zien dat veel mensen bereid zijn om in te gaan op de vraag om mee te denken en wensen en ideeën te formuleren. Dat geeft gedeelde energie! Maar we zien ook dat het nog niet eenvoudig is om die ‘krach’ na de energieke mobilisatie ook vast te houden en ideeën verder richting concrete projecten en activiteiten te brengen. Daarmee onderstrepen ze dat innoveren niet zo maar een-twee-drie ‘klaar’ is. De successen die inmiddels tot stand komen – zoals de *DeBatMobiel* – stimuleren overigens wel om op de ingeslagen weg voort te gaan!

Edith van den Berg en Marco van Putten richten de blik op burgers met een zorg- of hulpvraag. In hun Delftse ervaring staat de toegang centraal: hoe organiseer je die – juist vanuit de beoogde cultuuromslag – en wat vraagt dat van de social work professional? Al doende beschrijven ze ook het proces dat in een gemeente doorlopen wordt om landelijke wetgeving lokaal te vertalen in beleid en uitvoering. De crux voor het succes is in hun ogen of alle betrokkenen bereid zijn om de weg richting de toekomst als een gemeenschappelijk leer- en ontwikkeltraject tegemoet te treden. Dat beschouwen ze als de belangrijkste uitdaging c.q. noodzakelijke innovatie voor het Delftse sociaal domein. Waar wij aan toe voegen dat Delft daar zeker niet uniek in is – integendeel.

Alsof we op onze wenken worden bediend, laat Ellen Boschker vervolgens zien hoe in Tilburg het samenwerken van professionals met en voor burgers vorm krijgt in wijkgerelateerde ‘communities of practice’. Uitgangspunt in haar praktijkvoorbeeld is een ander, sociaal, perspectief op leren. Dit is in Tilburg echt tot uitdrukking gekomen. Deelnemers deelden vraagstukken met elkaar en brachten daarbij zelf kennis, ervaring en werkvormen in. Omdat het voor hen zinvol was, werd er energie in gestoken en kwam er ook energie uit. *Communities of practice* zijn daarmee erg geschikt voor het leren van onderop, vanuit de uitvoering, als individu en als team, zo luidt de les en méér nog: het wenkend perspectief dat zij met de social work professionals deelt.

Arienne Steegman en Yvette Paludanus werpen de vraag op wat goed vakmanschap is in zorg en welzijn en hoe het goed uitgevoerd kan worden. Wat moet je in de veranderende context van de transities als vakmens kunnen, willen, geloven en zijn? In lijn met de vorige bijdragen concluderen zij dat het onderzoeken van wat goed werkt en goed vakmanschap is vooral moet plaatsvinden in de relatie met de cliënt en in het samenwerken van professionals. Dat vergt een dialoog over vakmanschap, in teams, in gezelschappen, in organisaties en in opleidingen.

Echter, ook met zo'n dialoog is het realiseren van de doelstellingen zoals die op het sociaal domein opgeld doen nog geen eenvoudige kwestie. Want, om Elsschot aan te halen, 'tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren' – daarmee komen we bij de bijdrage van Boukje Keijzer. Haar hoofdstuk biedt een praktische handreiking om als professionals de rek tussen de regels te vinden en daarmee een uitweg tussen de dilemma's die zij in de praktijk geregeld ervaren. Haar kernbegrippen zijn: Dialoog, Integraliteit en Transparantie. Als de motivatie om ruimte te creëren er is, is DIT waar het volgens haar om draait. Ontleed wat voor soort regels een rol spelen. Benut de verschillende rekmogelijkheden. En kijk serieus naar de veelvoorkomende beren op de weg en de tips om die te verjagen. Dan is er sprake van een sociaal werker die vanuit gedegen vakkennis in staat is om integraal naar een vraagstuk te kijken en actief de rek op te zoeken als de situatie daarom vraagt. Mensen die niet alleen de letter van de regel kennen, maar ook de geest ervan erkennen. Die zowel hun hoofd als hun hart inbrengen. De professionals van de toekomst.

Leonard de Jong, Ruud Meij en Ineke Moerman gaan verder op de weg die Keijzer is ingeslagen. Want het vinden van de rek tussen de regels is niet alleen een vaardigheid (die ook een bepaalde professionele houding vraagt, zie hoofdstuk 9 (Keijzer)), dat vinden dient gebouwd te zijn op morele competenties. Zij onderscheiden die van kenniscompetenties, die in hun betoog de effectiviteit van de social worker betreffen en de houdingcompetenties, die de bejegening van anderen in de uitvoering van het werk betreffen. Stap voor stap werken ze uit hoe de social worker tot een moreel oordeel kan komen – om daar vervolgens als 'slagroom op de cake' nog fijntjes aan toe te voegen, dat het *komen tot* een moreel oordeel nog niet hetzelfde is als het *handelen naar* dat morele oordeel. Elke keer staat de professional daarmee voor de keuze of hij of zij wel of geen recht zal doen aan de ander, dus moreel juist zal handelen, of niet – dat is in hun ogen een existentiële keuze. En daarmee, of social work professionals zich in hun woorden dienen van de gerechtigheid betonen, die zorgen voor een rechtvaardige wereld voor al diegenen die een beroep doen op hen.

En, zo werpen wij als vraag op, raken deze auteurs daarmee ook niet de kern van de bezieling waarmee ieder van ons bij wil dragen aan 'social work in innovation'? Daar ligt ook de verbinding tussen wethouder en social work professionals waar José van Egmond, Marga de Goeij, Aletta Hekker en Mohamed el Mokaddem hun hoofdstuk mee afronden. Aansluitend op de zojuist gebezigde termen als bejegening en presentie is het naar onze mening noodzakelijk dat social work professionals zich terdege realiseren dat hun

wethouders door dezelfde idealen bezield worden als zichzelf. En ook dat wethouders en professionals elkaar moeten voeden, inspireren en uitdagen om voor burgers het ‘goede’ tot stand te kunnen brengen. Deze vier wethouders nemen de lezer mee in wat volgens hen een wethouder moet doen (en laten) om zijn/haar rol in het sociaal domein goed in te vullen. Ze kijken kort naar de toekomst zoals zij die voorzien op dit terrein en bespreken de inspiratie die ze – samen met de professional – nodig hebben om in het sociaal domein daar te komen waar zij (en, veronderstellen wij, menig lezer van dit boek ook) naartoe willen: samenleven in een inclusieve maatschappij, waar voor iedere burger, ongeacht aard en zwaarte van diens eventuele zorg- of hulpvraag, plaats is in de herberg.

De bijdrage van Eva Vriend is daarop aansluitend een eyeopener. Zij laat met haar persoonlijke verhaal immers zien dat ieder van ons zomaar die burger met die zorg- of hulpvraag kan zijn – en laat ook aanvoelen hoe dat je (hele verdere) leven kan kleuren. Overigens, zij leert ons ook om het begrip ‘innovatie’ enigszins te relativeren. Dat wil zeggen, dat waar ook wij gemakkelijk spreken over ‘transformatie’ of zelfs ‘kanteling van tijdperk’, haar historische analyse in beeld brengt dat we te maken hebben met ontwikkelingen die al tientallen jaren geleden in gang gezet zijn. Haar schets van de historische context moet worden gelezen vanuit de wens om de actuele discussie te verdiepen. Door de vraag te beantwoorden hoe het vroeger ging, is de kans kleiner dat beleidsmakers van nu dezelfde fout maken. Je kunt pas bedenken waar je naartoe gaat als je weet waar je vandaan komt. Een ontwikkeling begint niet met een punt, een ontwikkeling is een lijn. Vriend wil die historische analyse voelbaar maken door die vanuit het persoonlijk perspectief van een zorgontvanger te vertellen. Het lijkt zo voor de hand te liggen, maar toch vergeten de deskundigen dat perspectief opmerkelijk genoeg te vaak.

Dat persoonlijke perspectief zien we ook terug in de wijze waarop Lenette Schuijt de social work professional tegemoet treedt. Zij beschouwt social work professionals als pioniers van een nieuwe wereld, die bijdragen aan het ontstaan van nieuwe verhoudingen tussen gemeenten en burgers, nieuwe vormen van samenwerken in de wijk en een integrale jeugdhulpverlening. Dat vraagt naast generalistische en specialistische competenties ook nog iets anders: de moed om onbekende wegen in te slaan en de volharding om je – zonder heldere koers – in een richting te blijven bewegen. Een vernieuwer zijn in het sociale domein kan niet anders dan van binnenuit. Dat leidt tot persoonlijke, en misschien ook wel confronterende, vragen, die onvermijdelijk gesteld moeten worden na het lezen van de voorgaande hoofdstukken. Wat is uw innerlijke gedrevenheid? Waar ligt uw passie? En hoe beweegt u als pionier mee met alle ontwikkelingen, zonder uit het oog te verliezen waar u het voor doet? Ter afsluiting van haar betoog, bemoedigt Schuijt de social work professional, met woorden die wij ongeacht functie, rol of niveau van toepassing achten: ‘Twijfel er niet aan dat het mogelijk is. Blijf zoeken naar hoe het gerealiseerd kan worden. Elke vernieuwing is altijd begonnen met een groepje toegewijde mensen die gewoon begonnen. *Be those crazy ones!*’

Resteert nu als (in analogie aan het begrip jeugdzorg<sup>PLUS</sup>) tal van bouwstenen voor het curriculum van het T-profiel<sup>PLUS</sup> zijn aangereikt, de vraag hoe die competenties te

realiseren – of is het gekkenwerk om social work professionals tot ‘those crazy ones’ te willen om-, op- of bijscholen? Eric Verduyn, Karin Manuel, Martijn van Schaik en Kees Verhaar vinden van niet. Of misschien moeten we zeggen, dat ze ‘gek’ genoeg zijn om de uitdaging aan te gaan. Dat is dan wel een vorm van gekte die ze delen met eenieder die aan dit boek heeft meegewerkt! Zij vertalen de lessen van dit boek in een aantal opdrachten en uitdagingen richting training, opleiding en onderwijs: die nieuwe competenties moeten immers wel op een of andere manier worden verworven en onderhouden. Zij schuwen daarbij de kritische noot naar onze institutionele arrangementen niet waarmee ze laten zien dat er ook buiten het sociaal domein (randvoorwaardelijke) cultuuromslagen wenselijk zijn. Waar zij per saldo een leven lang leren bepleiten, voegen wij daar met de bijdrage van Eva Vriend in gedachten aan toe dat ook de historische component onderdeel van dat leven zou behoren te zijn. Zoals Bilderdijk al zei: *‘In ’t voorleden ligt het heden, in het nu, wat worden zal.’*

De inleiding is de opening van een boek, maar het schrijven van de inleiding is er juist de afsluiting van. Daarmee is die inleiding voor ons ook een moment van reflectie. Die leert ons dat dit boek in de kern de social work professional (onzelf inbegrepen) de volgende vraag stelt: *‘Waartoe doe ik aan social work?’* – een vraag die vraagt om een antwoord in relatie tot de politiek, de burger, de collega en per ultimo in relatie tot en met jezelf. Een antwoord dat ook uitnodigt tot morele reflectie met jezelf en al die anderen. We spreken de hoop uit dat dit boek en al diegenen die eraan bij hebben gedragen daarbij van waarde mogen zijn.

1

A new cup of T – social work in innovation

INKIJKEXEMPLAAR



# 1 A new cup of T – social work in innovation

*Kees Verhaar, Martin Berk & Janet van den Bergh*

## 1.1 De blik gericht op de social work professional

In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag wat de gevolgen zijn van de transitie en transformatie op het sociaal domein voor de competenties van de social work professional. Daarmee geven we al gelijk aan dat we onze blik enerzijds richten op de gevolgen van de veranderingen op institutioneel terrein. Dat wil zeggen de decentralisaties van de aan de Participatiewet, Wmo en Jeugdwet verbonden taken en verantwoordelijkheden naar de gemeenten en synchroon daaraan de veranderingen met betrekking tot passend onderwijs. Anderzijds vragen we ons af wat de veranderingen die samen te vatten zijn onder het begrip ‘cultuuromslag’, zoals de thematiek van de transformatie zeker te noemen is, betekenen voor de inzet van de professionals in het sociaal domein.

Voorts spreken we van de *social work professional*. Ook daar hebben we twee redenen voor.

De eerste is pragmatisch: het is de meest voor de hand liggende noemer omdat alle beroepen die op het sociaal domein actief zijn hier onder zijn te vatten. De tweede reden is dat we tegelijkertijd een beweging zien waarbij een aantal van die beroepen samengaat in functies als gezinscoach, zorgregisseur en dergelijke. Dat wil niet zeggen dat de onderliggende, voormalige specialisaties er niet meer toe doen, maar dat ze in nieuwe rollen worden samengebracht (Van Berg, Van Pelt & Lumanauw-van Ommen, 2013; Gezondheidsraad, 2014; Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, 2014; Spierts, 2005; Verkenningcommissie Hoger Sociaal Agogisch Onderwijs, 2014). Waarbij we overigens ook nog opmerken dat we in dit hoofdstuk het accent weliswaar op de uitvoering leggen, dus op de professionals die vooral gericht zijn op het bieden van zorg- en hulpverlening, maar dat we ons nadrukkelijk realiseren dat er ook social work professionals actief zijn in functies op het vlak van management, bestuur of beleid. Sterker nog, waar een van de leidende gedachten van de transformatie is dat je mét en niet óver mensen spreekt, denken we dat hun expertise en ervaring in dat soort functies onmisbaar zijn. Daar komen we later nog op terug.

Die tweede reden zien we ook weerspiegeld in het begrip ‘generalist’ dat in relatie tot de veranderingen in het werk van de social work professional veel wordt gebruikt. Dit begrip staat centraal in de volgende paragraaf. We zullen daarbij de waarde van het onderliggende idee en de vertaling daarvan naar de praktijk onderkennen, maar ook aangeven waarom we tegelijkertijd een andere benadering bepleiten. In die benadering staat de onderzoekende houding van de social work professional centraal. We zien die houding als een noodzakelijke voorwaarde om de transitie en transformatie tegemoet te treden en daar bovendien actief mee vorm aan te geven. We werken dat verder uit in paragraaf 1.3. In een afsluitende beschouwing (paragraaf 1.4) brengen we met behulp van een exegese van de titel van het betoog onze gedachten samen tot enkele conclusies.

## 1.2 Werken als ‘generalist’

In een sociaal wijkteam vertalen transitie en transformatie zich via allerlei beleidsdocumenten op lokaal niveau en/of in opdrachtformuleringen richting die teams, bijvoorbeeld in een kenschets van de social work professional als generalist voor de burger en specialist in het team vanwege zijn/haar achtergrond en ervaring. Die achtergrond en ervaring liggen vaak op een van de leefdomeinen werk, financiën, wonen, zorg, welzijn, onderwijs, opvoeden/opgroeien, veiligheid of beperkingen. Men omschrijft die combinatie als het T-profiel: de verticale poot van de T geeft de vakspecifieke competenties van de professional weer, de horizontale balk staat voor de gemeenschappelijke uitgangspunten en competenties (Movisie, 2014). Dit is dan vervolgens weer nader te vertalen in eisen met betrekking tot het bezit van generalistische (G) en specialistische (S) expertise in het team, zoals kennis van wet- en regelgeving met betrekking tot voorzieningen en maatregelen in het gehele sociaal domein (G), kennis van aanpalende voorzieningen zoals die vanuit de Zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg (G), kennis van integraal gemeentelijke beleid sociaal domein (G), kennis op het gebied van jeugdzorg waaronder opvoed- en opgroevraagstukken (S), kennis op het gebied van Wmo (S), kennis op het gebied van schuldhulpverlening (S), kennis op het gebied van ggz (S), kennis op het gebied van verslavingen en verslavingszorg (S) en zo verder. Overigens, competenties bestaan niet enkel uit expertise (kennis). We noemen enkele voorbeelden van persoonlijkheidskenmerken c.q. houdingsvariabelen, waarover een social work professional bovendien moet beschikken: een brede interesse in alle ontwikkelingen op het vakgebied en in het sociaal domein, zelfstandig kunnen werken, analytisch vermogen, communicatief, stressbestendig enzovoort.

Die kenschets van ‘generalist naar de burger, specialist in het team’ is bedoeld om aan te geven dat iedere burger via elke professional *toegang* tot de inzet van zo’n team moet krijgen. Het mag dus niet uitmaken wie je als burger aantreft op het moment dat je contact zoekt met het team. Om het zo te zeggen: ‘de social work professional van dienst’ kan, waar de analyse van de vraag van de burger en de achterliggende situatie en context daar aanleiding toe geven, een beroep doen op de meer specialistische kennis van zichzelf of van collega’s om in samenspraak met de burger tot een zo goed mogelijk ondersteuningsplan te komen. Let wel, vervolgens kan het ook nog nodig zijn om specifieke specialistische hulp in te roepen, hetzij voor een nadere analyse (denk bijvoorbeeld aan de orthopedagoog die volgens de regelen der kunst nagaat of er daadwerkelijk van dyslexie sprake is), hetzij voor de inzet in de hulpverlening (de zogenaamde tweedelijnszorg).

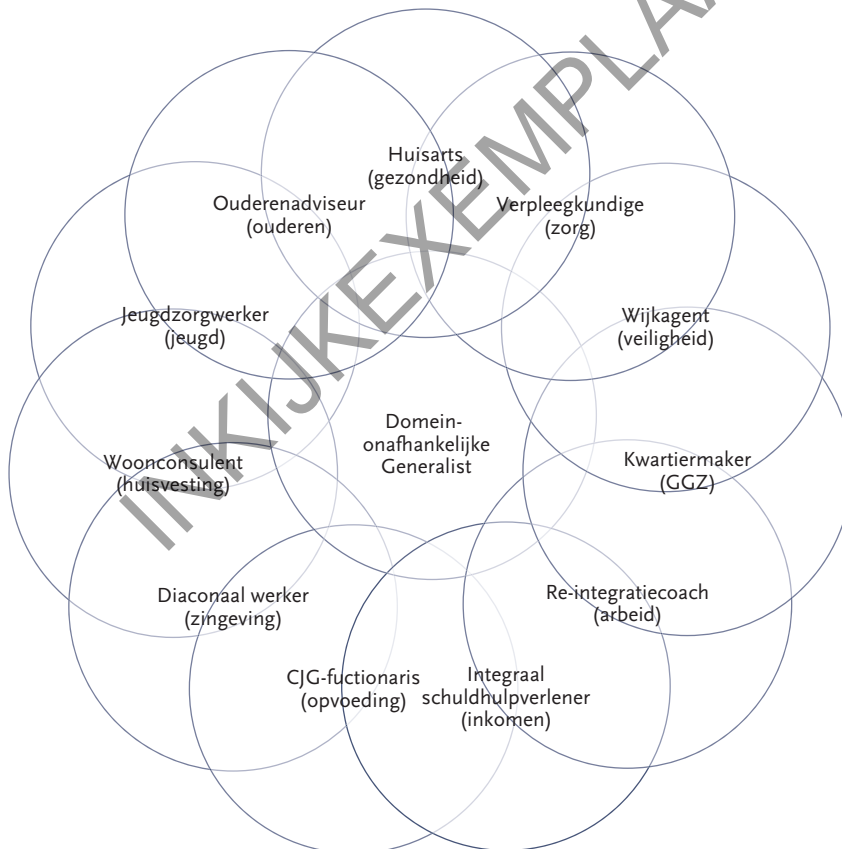
Scholte, Sprinkhuizen en Zuithof (2012, p. 37) zien sociaal werkers in essentie als generalisten. In hun visie is ‘een generalist iemand die:

- kennis heeft van meerdere kennisdomeinen;
- zich integraal richt op het functioneren van personen op (bijna) alle leefgebieden;
- werkt met individuen, systemen en/of groepen;
- een scala aan (lichte) interventies uitvoert;
- schakelt tussen specialisten vanuit het leefwereldperspectief;

- oog heeft voor problemen én kansen;
- hulp- en dienstverlening verbindt met maatschappelijke participatie'.

Wij merken daarbij op dat we in het licht van de beoogde cultuuromslag van de transformatie nadrukkelijk hopen dat iedere professional die werkzaam is op het sociaal domein oog heeft voor problemen én kansen en gericht is op maatschappelijke participatie. Dat gezegd hebbend, associëren wij deze omschrijving met de kenschets van 'generalist naar de burger' en dan met name rondom de toegang zoals we die hiervoor hebben gegeven. Echter, waar professionals qua opleiding en/of werkervaring een achtergrond hebben in een specifiek domein, komt binnen het team of in het netwerk ook het belang van het (oorspronkelijke) specialisme om de hoek kijken (vergelijk ook Scholte, Sprinkhuizen & Zuithof, p. 41, en dan met name hoe zij de verbinding tussen die generalisten vanuit hun domeinen tot een samenwerkend geheel visualiseren).

**Figuur 1.1** Generalisten in hun domeinen



Bron: Scholte, Sprinkhuizen & Zuithof, 2012, p. 41

Terzijde, Scholte, Sprinkhuizen en Zuithof betogen ook dat ‘generalist’ op zichzelf óók een vorm van specialisatie kan zijn. Zij noemen dat de domeinonafhankelijke generalist. Na een vergelijking te hebben gemaakt met de huisarts omschrijven zij die ‘generalist-specialist’ als ‘... de doorgewinterde en ervaren sociaal werker’ die zich onderscheidt van starter en smalgespecialiseerde sociaal werkers. Bij ons doemt de associatie op met de professional die het verschil weet te maken, in casu degenen die door Van den Brink, Van Hulst, De Graaf en Van der Pennen (2012) vanuit hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk zijn gekarakteriseerd als ‘best persons’. Het lijkt ons echter onjuist om de kwaliteit om het verschil te kunnen maken exclusief te verbinden met één type professional (zie ook Van Ooijen, Van de Luijtgaarden & Petit, 2012). In het licht van het beroep op burgerkracht dat in de cultuuromslag zo veel aandacht krijgt, kunnen bovendien dus ook vrijwilligers en andere burgers doorslaggevend zijn (denk slechts aan de vele burgerinitiatieven, zie bijvoorbeeld RMO, 2014 of Denktank VNG, 2013).

Steinfeld (2016) onderzocht de ontwikkeling van het professionalisme van wijkteamleden in Zaanstad. Daartoe bezocht ze hen in 2014 en in 2015. In 2014 gaven de wijkteamleden weliswaar aan dat ‘generalistisch werken’ kenmerkend was voor hun professionalisme, maar daar werden wel gelijk kanttekeningen bij geplaatst. Die waren als volgt samen te vatten: *‘Het merendeel van de teamleden zei niet te geloven in generalistisch werken, eerder in een multidisciplinair team, waarin alle specialisaties aanwezig zijn en waarin iedereen daarnaast oppervlakkige kennis heeft van alle leefgebieden’* (Steinfeld, 2016, p. 79). Bij terugkomst in 2015 ziet ze dat de ontwikkeling van het team zich in lijn met deze kritische reflectie heeft voortgezet. Dat is mede een antwoord op het gevoel van de professionals dat van een generalist wordt verwacht dat hij of zij specialist van alles is. Waar men kritische opmerkingen bij plaatst door te wijzen op het verschil tussen de duur van een opleiding tot bijvoorbeeld schuldhulpverlener en de enkele trainingen die zij krijgen waarna ze het op moeten pakken en bestoekt worden met informatie. Hun oplossing is het naar buiten toe generalistisch zijn, en naar elkaar toe specialist zijn op ieders eigen gebied. Waarbij Steinfeld de vraag opwerpt of ‘... dit een mooie uitkomst van het ontwikkelingsproces is, of toch een copingstrategie waarmee professionals omgaan met de grote hoeveelheid nieuwe taken die ze, naar eigen zeggen, op zich af krijgen’ (Steinfeld, 2016, p. 83).

Waar het ons hier om gaat, is dat de invulling van het begrip ‘generalist’ nog volop in ontwikkeling is. We zagen aan het begin van deze paragraaf dat in vergelijking met de inzichten zoals die kort voor de decentralisaties zijn gepresenteerd de praktijk anno 2016 inmiddels tot eigen operationalisaties is gekomen. Steinfeld herkent die invulling, maar daagt ook uit om daar op te reflecteren. Op die uitdaging komen we verderop nog terug. Laat hier echter óók gezegd zijn dat Scholte, Sprinkhuizen en Zuithof tal van voorbeelden presenteren van inspirerende social workers. Bij een aantal van deze social workers is de kwalificatie ‘best person’ ook zeker passend. Daarmee onderstrepen ze ons inziens terecht dat het uiteindelijk ‘de mensen’ zijn die ‘het’ moeten doen!

Zij ronden hun boek af met een eerste aanzet van een kwalificatiemodel. Ze gaan daarbij uit van ‘... sociaal werkers die als generalist aan de basis staan. Het zijn professionals