

Interview Vincent de Waal over zijn proefschrift: De vooruitgeschoven middenvelder. De innovatiekracht van middenmanagers van welzijnsorganisaties met het oog op actief burgerschap

Vincent de Waal (1951) promoveerde in 2014 aan de Universiteit voor Humanistiek. Hij is werkzaam als docent- onderzoeker bij Hogeschool Utrecht (HU), Instituut Social Work. Sinds 2002 is hij onderzoeker binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de HU en vanaf 2012 betrokken bij de WMO-werkplaats Utrecht. Hij brengt in zijn proefschrift in kaart op welke wijze teamleiders (of middenmanagers) de afgelopen jaren bijgedragen hebben aan de omslag in de lokale sociale sector richting actief burgerschap. Hij deed hiervoor onderzoek in vijf grote gemeenten en interviewde vele teamleiders, uitvoerende professionals en directeuren/managers.

Eveline Bolt sprak met hem over zijn boek .

It all goes wrong (or right) in the middle....

U heeft onderzoek gedaan naar de rol van teamleiders. Wat was de aanleiding daarvoor?

Aanleiding voor het onderzoek was dat ik zowel binnen de sociale sector als binnen mijn werk merkte dat de kloof tussen het hogere management en de werkvloer vaak groot is. Het ontbreekt nogal eens aan goede, inhoudelijke verbindingen. Ik kwam steeds meer tegen dat je het op de werkvloer wel allemaal goed kunt organiseren én heel bevlogen directeuren kunt hebben, maar dat je er dan nog niet bent. ‘Het midden’ in organisaties zag ik als een essentieel scharnierpunt.

U had het over de titel van een artikel dat u eens las: *It all goes wrong in the middle*. Bent u het daarmee eens?

Als er via teamleiders geen verbinding is tussen beleidlijnen en strategische keuzes in een organisatie en de werkvloer, dan gaat het daar mis, ja. En als het op de werkvloer misgaat moeten er personele verschuivingen plaatsvinden of er moeten processen veranderd worden en dat doen die teamleiders. Die heeft de werkvloer dan toch nodig, dus ja in de kern klopt de stelling wel denk ik. Andersom dus ook, als er goede teamleiders zitten dan kan een organisatie ook goed lopen en voortdurend vernieuwen.

Dat lijkt nogal voor de hand liggend.....

Dat klopt en toch kost het in organisaties veel moeite daar goed over na te denken. Die middenlaag van middenmanagers wordt vanuit het hoger management vaak verwaarloosd. Vaak wordt gedacht dat het goed geregeld is en dan worden de teamleiders losgelaten. Er gaat weinig zorg uit naar iets dat blijkbaar zo vanzelfsprekend is.

De ene teamleider is goed, de ander niet, waar zit dat in?

De verschillen hebben voor een belangrijk deel met persoonlijke kwaliteiten en met ervaring en kennis te maken. En met een professionele houding ten aanzien van de sector waar je in zit, of je er affiniteit mee hebt. Maar er spelen ook dingen als dat je de taal moet spreken, uit de ervaring moet kunnen praten die ook je teamleden opdoen. En daarin komen persoonlijke kwaliteiten in beeld. Je moet zeker ook vakkwaliteiten hebben om begrotingen en offertes te maken, maar persoonlijke en inhoudelijke kwaliteiten komen vaak bovendrijven als van groter belang. Het is niet zo dat als je goed kunt leidinggeven in het onderwijs je dit ook zomaar goed kunt in de lokale sociale sector.

U legt in het boek veel nadruk op kennisontwikkeling als een cruciale factor bij goed teamleiderschap. Welke kwaliteiten heeft een teamleider daarvoor nodig?

De sociale sector is sterk in verandering momenteel. Het kunnen exploreren van de aanwezige kennis van medewerkers is dan van belang. Een teamleider hoeft niet zozeer de kennis allemaal zelf in huis te hebben. Zijn positie verschuift ook, van iemand die vroeger alles bewaakte en regelde en als een poortwachter voor z'n team zat, naar een soort coach, die kwaliteiten van personeelsleden kan stimuleren en weet hoe je een goed team kunt samenstellen. Hij zal zich uiteindelijk sterker moeten gaan ontwikkelen in de richting van kennisontwikkeling en innovatie. Dit betekent dat hij ook meer de blik naar buiten moet gaan richten, naar wat er in een wijk nodig is en waar belangrijke samenwerkingspartners (burgers, organisaties) mee bezig zijn. Deze nieuwe rol voor een teamleider heeft te maken met ontwikkelingen van de laatste 20 jaar in de sociale sector. Deze sector is complexer geworden qua besturing maar ook maatschappelijke vraagstukken zijn complexer geworden. Daarin opereren vraagt voortdurend nadenken over: wat weten we al, wat hebben we nu meer nodig, welke kant moeten we nu op, wat merken we in de praktijk? Daar moet je als teamleider je team scherp op zien te krijgen en sterker gericht zijn op kennisontwikkeling met het oog op innovatie. Die complexiteit ontstaat omdat burgers vluchtiger en minder voorspelbaar worden in hun gedrag, maar ook omdat er een bepaalde categorie burgers is, zeker gezien vanuit de sociale sector, die moeilijk te benaderen is met heel ingewikkelde hulpvragen zit en als je dan een aantal nieuwe dingen in gang wilt zetten moet je goed nadenken in zo'n team. Naar mijn idee is ervaringskennis van werkers cruciaal om vernieuwing van de grond te krijgen. Dat is rijk materiaal. Maar de ervaringen die ze opdoen, de kennis die ze al werkende ontwikkelen blijft teveel hangen in de hoofden van de mensen zelf. In een samenleving die zo snel verandert is ervaringskennis veel meer een ijkpunt dan een stel boeken. Daarom wordt van de teamleider verwacht die kennis boven water te halen en bruikbaar te maken. Ook in andere sectoren als zorg en onderwijs speelt dit trouwens.

De trend in de zorg naar zelfsturende teams zoals je die in de zorg tegenkomt, zie je die ook in de welzijnssector?

Ja, in elk geval wordt met de term veel geschermd, die doet het goed in het kader van 'de professional aan zet' en 'meer ruimte naar de professional'. Jezelf als team aansturen...ik denk niet dat het zo werkt. Er is veel materiaal dat laat zien dat teams ook heel erg vast kunnen lopen, aan conflicten ten onder kunnen gaan, de verkeerde keuzes kunnen maken. Ook wijkprofessionals (zij stonden in mijn onderzoek centraal) zien niet alles of pikken bepaalde signalen niet op omdat ze blinde vlekken hebben. Ik wil niet zeggen dat je dan altijd mensen van buiten nodig hebt om dit tegen te gaan. Je hebt eigenlijk processen nodig waarin een teamleider of teamcoach een rol kan spelen, die de kennis die de professionals hebben en de ervaring die ze opdoen op gezette tijden op scherp zet. Die zaken van buiten naar binnen haalt. De rol van de teamleider kan in de loop van de tijd wel anders worden, als je ziet dat het team bepaalde taken gaat overnemen. En dan zijn het vaak golfbewegingen; dat kan een paar jaar goed functioneren en daarna minder goed. Ik koppel het erg aan die kennisontwikkeling en daar zit nog een benadering onder, namelijk dat je als organisatie niet met standaarden en protocollen alles dichttimmert maar toelaat dat je een ontwikkelingsbenadering hebt. En dan moet je steeds nadenken over welke processen dan eigenlijk nodig zijn.

De dubbele laag in mijn onderzoek is dat de hier onderzochte teamleiders zowel bij professionele ontwikkeling van hun teams betrokken zijn, als bij processen van activering van burgers. Beide processen zijn verbonden met elkaar en kennen een vergelijkbaar verloop. Als je als team actief burgerschap wilt stimuleren krijg je een vergelijkbaar proces als binnen het team van wijkwerkers. En dan draait het niet alleen om kennisontwikkeling, maar vooral met waar het mee verbonden is, namelijk waardeontwikkeling. Er zitten waardepatronen onder de kennis die je deelt in hoe je kijkt

naar wat zich voordoet en dan wordt het interessant. Dat fenomeen doet zich ook voor bij burgerinitiatieven, zeker bij die echt in handen van de burgers komen, dus waarbij burgers veelal partners van professionals zijn (in plaats van 'helpers') en dat ze samen kijken naar wat er aan de hand is, wat er nog meer speelt en de context centraal gesteld wordt. Die waardeontwikkeling is eigenlijk het allerbelangrijkste. Je kunt kennis pas goed exploreren en vandaaruit werken aan vernieuwende dienstverlening als je met elkaar uitzoekt wat de betekenis is van het werk wat je doet en wat de achtergrond is van bepaalde zorgvragen of van gedrag dat je in een wijk tegenkomt bijvoorbeeld bij jongeren of ouderen en dat je daarover het debat met elkaar aangaat.

Moet de teamleider voorleven met zijn team wat hij van het team verwacht in de wijk?

Voorleven is een ondergewaardeerd element, zowel door teamleiders naar werkers als werkers naar de buurt. Mensen raken niet overtuigd van alleen een goed verhaal, je moet iets doorleven, samen met iemand ergens aan werken. Werkers kunnen dan niet alleen gedrag overnemen, maar de waardepatronen die eronder liggen komen er ook in mee.

Tijdens de verdediging van je proefschrift gaf prof.Frans Vosman aan verontrust te zijn over twee kwesties: hoe krijgen de *voiceless* een stem en mogen er ook wrijvingen ontstaan? Welke rol spelen teamleiders daarin?

Het is verleidelijk om te zeggen dat de werkvloer daarin cruciaal is, de sociale professionals die rondlopen in de wijk. Werkers kunnen het heel goed met elkaar hebben en het druk hebben met van alles, maar de vraag is of ze ook oog hebben voor mensen die zich bij hen niet melden, die geen zichtbare vraag neerleggen, die dat nooit zullen doen omdat ze een grote afstand (willen) hebben tot publieke organisaties. In eerste instantie is dat een probleem van de werkvloer, maar ik denk dat teamleiders daarin erg belangrijk zijn. Met het uitrollen van de wijkteams, waarbij professionals met elkaar in een geïntegreerd team gaan zitten of met z'n allen achter een WMO-loket (het is nu erg actueel) kan zo'n team denken dat het goed bezig is, doordat ze alle telefoontjes afhandelt en tevreden klanten heeft, maar de sleutelkwestie betreft de groep die daar buiten valt. Het is een taak voor sociaal werk, dat je die mensen ook weet te bereiken en daar een relatie mee aan weet te gaan. Je moet waarden gedreven teams hebben en daarvoor zijn waarden gedreven teamleiders erg belangrijk en daarin komt ook terug dat de teamleider iemand moet zijn die meer kan dan management processen aansturen. Als je nooit zelf geworsteld hebt met deze problematiek dan is het moeilijk een team hierin aan te sturen. Er wordt makkelijk overheen gelopen door beleidsmakers, die vinden dat je er al bent met goed opgeleide mensen.

Eenzijds ben ik er positief over dat professionals uit hun eigen moederorganisatie komen en dat ze hun specialisme moeten zien te verbinden aan anderen (in integrale teams), dat ze zich met elkaar moeten verstaan en nieuwe methodieken moeten ontwikkelen in een nieuwe relatie met burgers. Maar ik ben niet zo positief over de wijze waarop dat proces nu verloopt. Ik denk dat we op een gegeven moment zullen constateren dat we toch niet hebben kunnen realiseren wat we wilden. Vaak gaat dat via incidenten, zoals bijvoorbeeld onlangs in Rotterdam, met het door mishandeling gedode meisje, waar stagiaires de begeleiding boden aan het gezin. Zij waren de eerste gezichten van Bureau Frontlijn die mensen zagen, zij gingen van deur naar deur, met hooguit professionals op de achtergrond. Maar als zij de eerste gezichten zijn, jonge mensen die vaak uit middenklasse gezinnen komen, dan neem je als gemeente het type werk niet serieus. Dan beschouw je het niet als een vak. Het is een vak om op een goede manier te signaleren wat er bij mensen aan de hand is, om ze überhaupt te vinden en er een relatie mee aan te gaan en om er doorheen te kunnen breken als men

afwerend is. Dat is een vak, niet alleen in de zin van een beroepshouding, maar ook dat je de achtergrond van signalen en van bepaalde sociale problematiek moet kunnen zien.

Heb je dan voldoende aan een teamleider die daarin iets kan doen of denk je aan een soort meester-gezel constructie?

Die constructie komt in de sector wel steeds meer op. De junior en senior professional, maar dat zijn nu eerder categorieën voor de salarisindeling, dan dat er een notie onder zit van het samen optrekken van twee mensen. Voor een meester-gezel constructie is het nodig het vak centraal te stellen en na te denken over de wijze van aansturing.

In veel wijken zijn er conflicten of belangentegenstellingen en alleen dat al is een thema dat je in een team naar voren zou moeten brengen. Ook dat je er niet bent door alleen te focussen op individuele hulpvragen. Daarin moet nog een grote professionele slag gemaakt worden en daar is inhoudelijke sturing, uitwisseling en debat voor nodig: wat doen we met conflicten in de wijk tussen bevolkingsgroepen, tussen jongeren en volwassenen, hoe kijk je er tegen aan? Prof. Vosman was bezorgd over de kwaliteit van sociale professionals en over hun vermogen om met mensen het contact aan te gaan, heel goed te kijken en zich de vraag te stellen wat is goede hulpverlening, wat is goede zorg en wat zijn goede burgerschapsinitiatieven en hoe ga je daarmee om. Die zorg deel ik wel. Ik denk dat er te snel gezegd wordt, die teams kunnen dat wel en die teamleiders worden door hun organisaties te snel in de rol gezet van een soort personeelswerker, en als dat zo blijft dan keert de wal het schip.

Er zijn gelukkig ook verheugende initiatieven, waarbij teamleiders met teams processen op gang zetten. Wij organiseren vanuit Hogeschool Utrecht teamleiderbijeenkomsten om het over hun rol te hebben en hoe ze die kunnen invullen. Dat is ook ingewikkeld, want die groep heeft het druk en deelnemers nemen ook allemaal hun eigen ideeën mee over leiderschap. We willen hen zaken meegeven, bijvoorbeeld over de onderzoeken naar de sociale wijkteams, waaruit blijkt dat de aansturing van de teams, de deskundigheidsbevordering, het onderlinge morele debat over kleine en grote kwesties een ondergeschoven kindje zijn.

Wat is de achtergrond en betekenis van de Vooruitgeschoven middenvelder in de titel van uw proefschrift?

Het is een voetbalterm. In een elftal heb je controlerende, defensieve middenvelders, en vooruitgeschoven middenvelders die de aanval sturen en als een soort spil tussen aanval en verdediging fungeren. De term refereert natuurlijk ook aan de term 'maatschappelijk middenveld'. Als je de rol van teamleider goed wilt vervullen, dan moet je volgens mij een vooruitgeschoven rol hebben. Niet alleen binnen je organisatie taken vervullen maar vooral ook naar buiten toe (horizontaal), dus met externe partners, opdrachtgevers, burgerinitiatieven. Het is toch wonderlijk, dat vanuit gemeenten geprobeerd wordt het sociale veld een bepaalde richting in te duwen met beleidsuitgangspunten als actief burgerschap, eigen regie en zelfverantwoordelijkheid, maar dat de mensen die de professionals aansturen en die in het middelpunt zitten, zowel van de organisaties als breder in de wijk, amper gebruikt worden als een soort vraagbaak. Ze worden niet ingezet als mensen met wie een aantal processen besproken kan worden. Dat bedoel ik ook met vooruitgeschoven: als die teamleider meer vooruitgeschoven wordt dan zou je hem veel meer in het middelpunt van de lokale (wijk)ontwikkeling kunnen zetten en het ambtelijk apparaat op gepaste afstand. Wonderlijk dat dat zo weinig gebeurt.

Er worden momenteel allerlei teams opgetuigd en er is bij sommige teamleiders een soort verlegenheid om daarin de leiding te nemen, het zijn immers professionals....

Managementverlegenheid, men denkt dat als het eenmaal op papier staat, het dan ook zo werkt maar er zijn dus andere typen processen nodig. Daar moet je goed over nadenken en mee experimenteren. Soms ook moedwillig zorgen voor conflicten. Fricties in een team maar ook in een wijk zijn een kans voor verbetering, wrijving biedt mogelijkheden om het over de kern van je werk te hebben. Als je het conflict niet opzoekt dan heb je teveel het idee dat het team uit zichzelf de goede keuzes maakt. En dan ga je eigenlijk alleen maar ingrijpen als er een incident is of als er signalen uit het team komen dat het de verkeerde kant opgaat. Er wordt teveel gedacht: we hebben het nu toch zo afgesproken....

Er wordt in deze sector nogal eens weggelopen voor het tonen van leiderschap. En dat is ook verwant aan de zorg die prof.Vosman had over conflicten en belangentegenstellingen in een wijk of over de *voiceless* een stem geven. Er is veel mooie literatuur over hoe een team zichzelf voor de gek kan houden. Met 'ik ben toch goed bezig en heb het vreselijk druk' houden professionals zichzelf voor de gek. Teamleiders moeten vooral door de defensieve houding heen prikken als professionals die laten zien wanneer hun werk ter discussie komt. Zaken af en toe op scherp zetten, durven escaleren, –zeker wanneer een situatie is vastgelopen – dient tot het instrumentarium van een teamleider te behoren.

Ik vraag me af of gemeenten zitten te wachten op een debat bijvoorbeeld over de kwestie dat een bepaalde categorie burgers niet bereikt wordt. Maar dat moet je wel hebben binnen je teams: de blinde vlekken, het eigen ongemak met ingewikkeldheden op tafel leggen! Zo ook de eigen normen en waarden, bijvoorbeeld ten aanzien van mensen met schulden. Teamleiders moeten niet degenen zijn die op de winkel passen en de rapportage op orde houden. Voor professionals ligt het ook ingewikkeld, ze krijgen voortdurend het signaal dat ze er niet toe doen, met de aanbestedingsprocedures die door nieuwe organisaties gewonnen worden en die maar een deel van de 'oude' professionals aannemen, waardoor veel ervaring en kennis verloren gaat. Hun opgebouwde kennis en ervaring doen er dan ineens niet meer toe. Zeker ingewikkelde vertrouwenrelaties met cliënten kun je daarmee om zeep helpen.

Het gevaar is aanwezig dat de nieuwe wijkteams worden opgezet als een ambtelijke dienst. Er wordt echter al teveel vanuit beleidsambtenaren gedacht, die geen idee hebben van wat er aan het werk vastzit, hoe complex het is, die nooit zijn uitgescholden op staat, nooit voor conflictsituaties hebben gestaan..... Eronder zit een diepe angst voor (de zichtbare vorm van) kwetsbaarheid. Dat baart me zorgen, het kan er bijna niet over gaan, het gaat steeds over hoopvolle projecten, maar je moet willen nadenken over hoe je de (van generatie op generatie) kwetsbaren bereikt en over hoe het vangnet eruit ziet dat je als gemeente zegt te hebben. Ook zo'n term die gebruikt worden om het er niet over te hebben. Aan de ene kant mag kwetsbaarheid zelden goed benoemd worden (behalve in grafiekjes met aantallen mensen met schulden) en komen de dieperliggende oorzaken niet in beleidstaal en beelden naar voren. Aan de andere kant wordt er veel te hoopvol gedaan over de eigen kracht van burgers. Er wordt hoog opgegeven over signalering en preventie en de rol van burgers daarin, maar uit onderzoek naar sociale wijkteams blijkt dat daar nu heel weinig aandacht naar uitgaat. Dat die wijkteams vooral bezig zijn met individuele hulpvragen die via een loket, een telefoonlijn of de huisarts binnenkomen.

Er is ook een klassenverschil en ongemak. De dwarsdoorsnede van werkers laat zien dat ze uit middenklasse of hogere milieus komen en dat ze wit zijn. Daar zit een zwaar ongemak om te kijken

naar bijvoorbeeld intergenerationele kwetsbaarheid. Je kunt je het handelen daarin wel eigen maken, maar dan moet je eerst toegeven dat het bestaat. Neem het voorbeeld van Syriëgangers. Er wordt geconstateerd dat er vanuit bepaalde wijken veel zijn, maar wie kent ze, wie spreekt ze nog, wie weet wat ze doen? Kun je daar een rol in spelen? In wijkteams zitten ook weinig mensen met een moslimachtergrond, dus we moeten beter nadenken over hoe je die jongeren kunt bereiken. Daar zit ook een debat onder over wat je er zelf van vindt en of je denkt dat je een rol kunt spelen en hoe dan; het waardedebat. Ook hier kan het gaan over een bepaalde vorm van kwetsbaarheid, zich niet gezien weten, geen gehoor krijgen (zonder dat ik deze Syriëgangers enkel wil zien als slachtoffer). Ook hier moet je in wijkteams over praten. Als de wijkteams zich vooral bezig houden met de individuele, oplosbare hulpvraag (wat je kunt volgen en meten) dan zijn we wel ver van huis. Gemeenten beschouwen over het algemeen de ontwikkelingen niet procesmatig, want dan moet je meer gaan nadenken over wat er in deze wijk belangrijk is, wat hiér speelt. Dan moet je ook ruimte bieden aan een professionele inrichting op maat van de betreffende wijk en verschil toelaten in de inrichting. In steden worden echter wijkteams in alle wijken hetzelfde ingericht wat betreft samenstelling, verantwoording, de rol van burgers en dergelijke. Al met al ben ik dus nog niet zo heel hoopvol.