

Frontlijn werkers met rust laten, niet doen.

De kwaliteit van uitvoerend professioneel werk verbetert niet van zelf door professionals met rust te laten. Kunnen we professionals constructief lastig vallen door werkprocessen en werkverbanden slim te organiseren en meer rust aan het beleidsfront?

Steeds meer klinkt de roep om meer ruimte voor frontlijn werkers, de uitvoerende professionals die in direct contact met leerlingen, probleemgezinnen of zorgmijders hun moeilijke werk doen. Politiek, beleidsmakers en management hebben hun werk alleen maar lastiger gemaakt door een opeenstapeling van beleid, een overdaad aan regelgeving, onzinnige registratie verplichtingen en voortdurende reorganisaties en schaalvergroting.

Iedereen kan voorbeelden geven. De gezinsvoogd heeft zoveel administratieve rompslomp dat er te weinig tijd overblijft voor het bezoeken van kinderen en ouders. Het lukt om een plekje in de jeugdhulpverlening te regelen door persoonlijke contacten en het omzeilen van formele procedures. De leraren die het nieuwe leren door de strot is geduwd. Agenten die alleen nog op straat komen om gedreven door perverse prestatiesystemen bonnen uit te schrijven. Een schoolmaatschappelijk werkster die geen projectleider 'zorgnetwerken' mag worden omdat dit de taak is van de stafafdeling productontwikkeling.

De oplossing lijkt eenvoudig: geef de frontlijn werkers meer waardering (soms versmalt tot financiële waardering), laat ze met rust en alles komt weer goed.

Die suggestie klinkt ook door in de titel van het managementboek van het jaar 2008 "Leidinggeven aan professionals, niet doen!" van Mathieu Weggeman.

Door het voortdurend stijgende opleidingsniveau krijgen we steeds meer kenniswerkers in Nederland. De vloeren van onze organisaties worden in toenemende mate bevolkt door professionals en het aantal organisaties dat kennisintensief genoemd mag worden, groeit nog steeds: r&d labs, hightech-, ict- en mediabedrijven, organisaties voor zakelijke dienstverlening, gezondheidszorg- en onderwijsinstellingen, beleidsontwikkende instanties, et cetera.

In al die organisaties moet leiding gegeven worden, zeggen de managers.

'Niet doen', zegt Mathieu Weggeman, 'professionals zijn al gemotiveerd. Ze hebben jaren gestudeerd om eindelijk te mogen doen waar ze zo enthousiast over zijn. Pas op dat u dat enthousiasme niet verprutst! Daar bedoel ik mee: faciliteer de kenniswerkers in plaats van hun werkprocessen alsmaar te plannen en te controleren. Dat betekent: zorg ervoor dat ze niet te veel lastig gevallen worden met formulieren, rapportenschrijverij, regels en procedures, dan komt de productiviteit en kwaliteit vanzelf. Waarom? Omdat echte professionals liever iets goed dan iets fout doen.' 'Hoe de coördinatie dan wel geregeld moet worden? Mijn antwoord is: door te sturen op een collectieve ambitie.'

nieuwe professionaliteit

De vraag is of het wel vanzelf goed gaat als je de professionals met rust laat. Vuur dat geblust is gaat niet vanzelf branden als je stopt met blussen. Het enthousiasme van nogal wat professionals is al verprutst. Er zijn uitvoerende professionals die – al of niet murw door overmatige regelgeving en mismanagement – een defensieve, arrogante of cynische 'not inventend by me' houding ontwikkeld. Alles wat ik niet zelf uitgevonden heb kan niet goed zijn.

Het afsluiten voor inbreng van anderen is ernstig waar open staan voor klanten en collega's en kritisch kunnen kijken naar het eigen professionele handelen (reflectie) de kern vormt van moderne professionaliteit.



De oproep om de frontlijn werkers niet lastig te vallen past bij een traditioneel beeld van de professional: een deskundige die op basis van zijn opleiding en vakmanschap de autoriteit heeft om in een één op één relatie de problemen van een cliënt op te lossen. Maar het werk van de meeste professionals ziet er niet meer zo uit.

Patiënten en cliënten zijn er in soorten en maten. Velen zijn mondig en goed geschoold. Regelmatig hebben ze een grote mond als ze zich niet snel of goed genoeg geholpen voelen. Sommigen zijn traditioneel afhankelijk of 'gedwongen' klant. Het tegenwoordig overheersende paradigma (positief motiveren en de cliënt moet zelf zijn probleem aanpakken) werkt dan niet. Professionals en bestuurders hebben moeite met grenzen stellen en negatief sturen of ze schieten door naar onhoudbare strengheid.

Ondanks of misschien wel door de toenemende wetenschappelijke kennis en innovatie is het vakmanschap, de body of knowledge and skills, van de professionals niet meer eenduidig. De ene claim dat een behandelmethod (bijv. Glen Mills) 'evidence based good practice' is wordt bestreden door weer ander wetenschappelijk onderzoek. Het besef neemt toe dat complexe dynamische problemen zich niet eenvoudig laten oplossen door traditioneel onderzoek. Nieuwe methoden en diensten houden zich niet aan traditionele vakgrenzen en de ontwikkeling wordt in toenemende mate gedreven door commerciële overwegingen.

Professionals zijn steeds meer is (wisselende) multidisciplinaire teams gezamenlijk resultaat verantwoordelijk voor cliënten of projecten. Vaak in niet stabiele netwerken waar taken en bevoegdheden niet altijd duidelijk zijn. Pogingen om orde te brengen in die chaos zoals centralisatie van indicatie, nog een extra regisseur, of standaardisering van diensten en processen maak de boel vaak nog complexer en verkleinen juist de grip van de professional op het eigen werk.

Professionals voelen zich vaak sterk verbonden met de doelgroep of thematiek waarvoor ze werken. Betrokkenheid, lokale netwerken en ambitie zijn belangrijk om resultaten te bereiken, maar ook een valkuil. Doelgroepen en thema's wisselen immers en er is enige afstandelijkheid nodig om dat te zien en daarop in te spelen. Het is bijvoorbeeld opvallend dat het welzijnswerk bijna geen oog heeft voor nieuwe doelgroepen als Oost Europese werknemers.

Terug naar vroeger, terugtrekken op het eigen vakgebied, de professional met rust laten is dan geen adequate reactie. In sociotechnische vaktermen: meer autonomie (interne regelcapaciteit) werkt niet; maar meer invloed op de wijzen van organiseren en meer invloed op het beleid (sociale ondersteuning, zelforganisatie en externe regelcapaciteit) zijn nodig. In Jip en Janneke taal: professionals moeten meer (in wisselende verbanden) samenwerken en zich met elkaar en met het beleid bemoeien.

Dat is niet vanzelfsprekend voor professionals die denken dat zij alleen weten hoe het moet en die niet open staan voor andere zienswijzen of moeite hebben met het openlijk bespreken van lastige klussen of fouten.

Als het wel lukt ervaren de meeste professionals het als een creatieve en motiverende impuls. In sociotechnische termen, de vermindering van autonomie wordt gecompenseerd door vergroting van de regelcapaciteit door sociale en vakinhoudelijke ondersteuning.

constructief lastig vallen

Bij het organiseren van professional werk is meer aandacht nodig is voor vragen als: Hoe organiseren we processen en werkverbanden zo dat professionals hun werk samen kunnen doen en op elkaar kunnen afstemmen?



Hoe kunnen we professionals constructief lastig vallen,

- zodat ze verantwoording naar en terugkoppeling van klanten en opdrachtgevers ervaren als een zinvol onderdeel van hun werk,
- zodat ze met collega's samen werken aan persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling van vakmanschap en het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten,
- zodat management en bestuur de praktijkervaring van frontlijn werkers meer kunnen benutten voor beleidsontwikkeling?

Dit betekent bijvoorbeeld:

- verschuiven van de aandacht van schaalvergroting en alomvattende systemen naar organiseren van lokale overzienbare werkverbanden,
- meer horizontale en minder verticale verantwoording,
- ontwikkelen van collectieve ambitie in plaats van strategisch beleid,
- herontwerpen van registratie- en kwaliteitssystemen zodat ze door frontlijn werken ervaren worden als productieve ondersteuning van hun werk.

meer rust in beleid

Het helpt wel als er meer rust ontstaat verder weg van de frontlijn, in de wereld van topmanagers, beleidsontwikkeling en politiek. Juist de opstapeling van beleid, te hoge beleidsambities en organisatorische schaalvergroting hebben bijgedragen aan de ongevoeligheid van uitvoerende professionals voor nieuwe beleidsinitiatieven.

Doorbreek de scheiding tussen de beleidpraktijk (systeemwereld) en de uitvoeringspraktijk (leefwereld). Dat kan door frontlijn sturing zoals Amsterdamse wethouders dat proberen om overlast van Marokkaanse jongeren aan te pakken. Maar Vooral door bescheidenheid met beleidsontwikkeling meer gebruik maken van praktijkkennis.

Fred Dekkers
BentoSpino
September 2008

