

zorg+welzijn

Ondersteunt professionals in het sociaal domein

www.zorgwelzijn.nl



**DE PRAKTISCH WIJZE
PROFESSIONAL**

ZEVEN ARTIKELEN

WAAROM WE HET OVER DE PRAKTISCH WIJZE PROFESSIONAL WILLEN HEBBEN

In de wereld van zorg en welzijn is de vraag wat goede professionals nu écht doen of zouden móeten doen voortdurend onderwerp van gesprek. Zeker in een tijd waarin er vanwege de transities een groot beroep wordt gedaan op professionals om het anders te doen. En dat in een complex krachtenveld waarin politiek, zorg- en hulpontvangers zelf, beroepsgroepen, kennisinstanties en maatschappelijke organisaties allemaal wat van die professional verwachten, en niet zelden verschillende belangen hebben.

We zijn het er gemakkelijk over eens dat goed werken draait om aansluiten bij degene die hulp vraagt of nodig heeft. Natuurlijk. Maar wat zeggen we dan eigenlijk? En wat komt daar bij kijken? Welke afwegingen maakt de professional in die specifieke, elke keer weer unieke situatie? Hoe handelt hij of zij? Wanneer kunnen we zeggen dat wat de professional doet, ook daadwerkelijk 'goed' is en als hulp ervaren wordt? Dat zijn lang niet altijd eenvoudig te beantwoorden vragen.

In de praktijk putten professionals voor hun handelen uit allerhande bronnen. Ze laveren tussen voorschriften, regels, verwachtingen, in de praktijk ontwikkelde kennis, ervaring en intuïtie. Dat zijn eigenlijk nooit processen die volgens een rechte lijn verlopen.

In deze bundel hopen wij een vernieuwend licht te werpen op datgene wat een goede professional kenmerkt: het perspectief van de praktische wijsheid en de verstandigheid.

Stichting Presentie en het maandblad *Zorg + Welzijn* hebben in het voorjaar van 2016 een serie van zes artikelen geschreven en gepubliceerd waarin de betekenis van praktische wijsheid en verstandigheid voor het dagelijks handelen van professionals wordt uitgewerkt.

We deden dit door zo dicht mogelijk op de alledaagse praktijk te kruipen en zo te laten zien hoe praktisch wijze professionals werken.

Dit leverde vier praktijkportretten op, geschreven door Anne Oude Egberink. Prof. dr Andries Baart, grondlegger van de presentietheorie, leidde de reeks in en legde een theoretische basis onder de verhalen uit de praktijk, om er zo gezamenlijk lering uit te kunnen trekken.

We kregen het idee dat de serie goed werd ontvangen. Dat bewoog ons de artikelen te bundelen, aangevuld met een niet eerder gepubliceerde, afrondende reflectie van Andries Baart. Het is *work in progress* dat we u hier voorleggen. We hopen van harte hiermee een prikkelende stimulans te geven aan de continue ontwikkeling van het werk van alle zorg- en sociaal professionals. ■

Marjanneke Ouwerkerk
Directeur Stichting Presentie

Piet-Hein Peeters
Hoofdredacteur *Zorg + Welzijn*

Deze publicatie is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen de Stichting Presentie en Zorg+Welzijn, uitgave van Bohn Stafleu van Loghum.

Aan de publicatie is meegewerkt door Andries Baart, Anne Oude Egberink, Herman Keppy, Marjanneke Ouwerkerk en Piet-Hein Peeters. Coverfoto: Eveline van Duyl.

De redactie juicht het toe als dit document of stukken uit dit document verder verspreid worden, maar hoopt natuurlijk wel op een deugdelijke bronvermelding. November 2016.

www.presentie.nl, www.zorgwelzijn.nl, www.bsl.nl

Andries Baart

‘DE REGELS BELEMMEREN JE TE ZIEN WAT JE EIGENLIJK MOET DOEN’

Wat kenmerkt de goede professional? ‘Praktische wijsheid’, zegt Andries Baart. ‘Het gaat om de kwaliteit van de vliegensvlugge afwegingen.’ Start van een serie.

Somber. Nou vooruit, een beetje wil hoogleraar Andries Baart, geestelijk vader van de presentie-theorie, zich die kwalificatie wel laten aanleunen. Hij heeft net uitgelegd hoe professionals in zorg en welzijn ‘ingekapseld’ zijn geraakt. Door een canon van vakregels, door diverse afrekencriteria, door een select setje van goedgekeurde methoden en procedures, door prestatieafspraken enzovoort en zo verder. Transparantie, registratie, verantwoording. Baart: ‘Maar het gaat nog verder. Je kunt die professionals van alles van buitenaf opleggen, maar nog gemakkelijker is het natuurlijk als die professionals gehoorzaamheid aan al die regels en procedures zelf gaan belijden als wat “professionaliteit” kenmerkt. En dat is gebeurd.’

Maar het is toch goed dat professionals leren zich aan de regels te houden en betrouwbare kennis toepassen in plaats van hun eigen ideetjes?

‘Je kunt zeggen dat zulk soort insnoering goed is, en normaal en nodig. Het is een proces dat zich afspeelt in vele maatschap-

pelijke domeinen: vrije, net opgelegde gebieden worden eerst enthousiast binnengestormd, van de nieuwe vrijheden wordt genoten, en dan worden ze in cultuur gebracht. Wat fundamenteel betekent: gedisciplineerd, getemd. Zo ook in zorg en welzijn. Onoverzichtelijkheden en vrijheden moeten ingedamd worden. Zo slagen we erin dat ongehoord ingewikkelde “samenlevingen” enigermate in de hand te houden. En mede daardoor ook rechtvaardig. Het overkomt niet alleen de sociaal werker en zorgverlener, ook de bakker op de hoek, de garagemedewerker, de tandarts en de hoogleraar.’

Het is dus wenselijk. Wat is het probleem dan?

‘Bestaan bijvoorbeeld op het terrein van welzijn eigenlijk wel beproefde methoden? Ik ken wel evidence-based interventies, maar dat zijn meestal verhoudingsgewijs piepkleine ingrepen die weinig gemeen hebben met de complexe praktijken in de leefwereld die de sociaal professional mede vormgeeft en ondersteunt. Sta eens stil bij

deze drie woorden: “complex” in plaats van enkelvoudig, “praktijken” in plaats van een handeling, en “leefwereld” in plaats van een klinische situatie. Verder moeten we in deze vaak hoog complexe situaties, waarin scripts, lichamen, gebouwen, handelingen, routines, gewoontes en dingen zoals computers, formulieren en balies een samenspel aangaan, ook afstemmen op de hulpvrager. Dat is een mens die ook bevredigende betekenissen zoekt. En dat alles in een beladen, politiek gestuurde, context. Wat kan in zo’n mêlee als betrouwbare interventiekennis gelden? Ik zou het niet goed weten.’

Dus de fixatie op ‘bewezen interventies’ is het probleem?

‘Nou, het zit, vrees ik, nog meer bij de afgedwongen en ver doorgevoerde gehoorzaamheid van professionals aan die regels, methodes en protocollen. Die is ongepast en contraproductief. Zo vast en zeker zijn onze inzichten niet. En los daarvan, zo oplosbaar zijn de problemen ook niet. Professionals die moeten handelen in deze com-



plexe en lastig beheersbare situaties binden en verplichten tot de toepassing van heel beperkte kennis en extern bepaalde doelen, is gevaarlijk.'

Gevaarlijk?

'Het doet de ander gemakkelijk geweld aan. De kans is levensgroot dat je als professional met de toepassing van je eigen, zogenaamd bewezen inzichten en methoden een beperkte, tamelijk kromme werkelijkheid schept en die vervolgens houdt voor de ware werkelijkheid die je hebt te dienen. Je zou liever zien dat die beroepskrachten – natuurlijk rijkelijk toegerust met de beste kennis, methoden en tools die we hebben – op een vrije en kritische wijze hun verstand gaan gebruiken. Zich afvragen: wat doen we hier en nu met al die kennis en mogelijkheden? Wat is hier behulpzaam? Het tegendeel dus van gehoorzaamheid en gebondenheid.'

Je pleit voor professionele reflectie? Dat horen professionals in zorg en welzijn nu te pas en te onpas. Reflecteer!

'Nee, ik bepleit "praktische wijsheid" tegenover die "praktische gebondenheid". Reflectie is daar een belangrijk bestanddeel van, maar praktische wijsheid omvat meer. Ik zet tegenover die gebondenheid dus niet zomaar vrijheid, laat staan persoonlijke willekeur, maar een morele verstandigheid of, zoals ik het noem, praktische wijsheid.'

Licht toe.

'Dan moet ik terug naar de filosoof Aristoteles. Die maakte een onderscheid in drie manieren van weten. De theoretische modus: hoe zit het, hoe werkt het, wat betekent het? De instrumentele modus: hoe iets te doen. En de praktische wijsheid: wat is hier goed om te doen, wat staat ons nu te doen? De eerste twee vormen van weten kun je analytisch noemen: ze pogen iets te doorgronden; de laatste draait om het doen van het goede. Om die laatste vraag te kunnen beantwoorden moet je je min of meer losmaken van die andere twee en vrij om je heen kunnen kijken: waar gaat het hier eigenlijk om? Wat is hier het goede dat we moeten nastreven? Wat kunnen we hier beter laten en wat naar voren halen? Aan die vragen kom je niet toe als je almaar gedwongen wordt bezig te zijn met "het

hoe", als je gebonden bent aan de vele regels. Vrij om je heen kijken vraagt erom ook moreel te kunnen nadenken en meevoelen, je gerijpte ervaringen in te schakelen, kritisch te luisteren naar je intuïties, je emoties serieus te nemen, sensitief te zijn voor wat wordt verlangd, verwonderd te kunnen zijn over wat vanzelfsprekend wordt geacht. Hier worden dus geheel andere registers van professionaliteit geopend.'

Jij zegt dus: de moderne professional moet praktisch wijs zijn en daar ontbreekt het aan.

'Ik zeg in ieder geval dat hij of zij moet beschikken over praktische wijsheid. Dat komt bij het begrijpen, bij het goed kunnen uitvoeren. Waar Aristoteles het dus ook over had. En ik denk dat die praktische wijsheid een onderschoven kindje is geworden in de ontwikkeling van de moderne professionaliteit. De hedendaagse professional is met handen en voeten gebonden. Elke vrije slag die hij maakt, wordt ervan verdacht onprofessioneel te zijn, onverantwoord want onverantwoordbaar, mogelijk zonder aantoonbaar nut en riskant want een persoonlijke gril. Professionaliteit en regelgehoorzaamheid vallen min of meer samen. Maar het zijn dezelfde regels die ons gemakkelijk belemmeren te zien wat we eigenlijk moeten doen, wat passend is in het unieke, concrete geval. Praktische wijsheid volgt niet uit logische afleidingen uit procedures of regels, maar uit vliegensvlugge afwegingen.

Meer professionele ruimte!

'Ja, maar let op, want deze praktische wijsheid is niet zomaar het opengooien van alle ramen en deuren, en nog minder vrij baan voor impulsieve willekeur. Het gaat erom die praktische wijsheid werkelijk gedegen te ontwikkelen. In de praktijk zijn er werkers die deze praktische wijsheid tegen de verdrukking hooghouden; voor hen is het geen omslag, maar legitimatie van de ruimte die ze toch al gebruiken.'

Praktische wijsheid, hoe leer je dat als professional?

'Dat zijn lastige vragen, want de kern is natuurlijk niet dat je weer een nieuw stramen krijgt en je daar voortaan aan moet

houden. Het leerproces bestaat erin dat je leert reflecteren, niet over het hoe van de toepassing, maar over het waartoe ervan. Dat je gevoeliger wordt, meer bronnen van kennen en weten gaat gebruiken. Dat je niet bang bent in de grijszone. Dat je naast al je vakcompetenties ook deugden durft te ontplooiën, zoals compassie, trouw, welwillendheid en bijvoorbeeld vergevingsgezindheid. Dat je leert om je emoties en affecten kritisch aan te wenden in je werk. Dat je kunt gaan zien waar het uiteindelijk om gaat. Dat je je laat aanspreken op wat je doet. Dat je moreel kapitaal verwerft en uitgeeft.'

Alle machtig!

Lachend: 'Ja, het is een waslijst, maar het belangrijkste is wellicht dat je dit alles niet verwerft in een cursus van "tig" modules, maar in een vormingsproces, in reflectie en beraadslaging en vooral door af te kijken. Goede voorbeelden helpen ontzettend: de verhalen erover, de beelden ervan, de ervaring erbij. Mensen die het doen en die je inspireren: zo kan het ook.' ■

Op de website van Zorg + Welzijn is een uitgebreide weergave van het interview met Andries Baart te vinden, zie: www.zorgwelzijn.nl/praktischeprofessional.



Dit interview met Andries Baart is de eerste van een serie artikelen over wat de goede professional in zorg en

welzijn ten diepste kenmerkt. Voor deze serie werkt Zorg+Welzijn samen met de Stichting Presentie die het gedachtegoed van Baart uitdraagt. In de komende vier nummers worden de werkwijzen van 'praktisch wijze' professionals beschreven. Logo wordt deze beeltenis van Aristoteles. In het zomernummer verschijnt een slotbeschouwing van Baart. Op www.zorgwelzijn.nl/praktischeprofessional vind je meer informatie over de serie.





'SPIJT HEB IK NIET, MAAR OF IK HET OPNIEUW ZOU DOEN?'

Marie-Anne is een van de verstandelijk beperkte bewoners van De Boeier, een gemoedelijk gezinsvervangend tehuis in een Zwolse woonwijk. Ze voelde drie jaar geleden een bultje op haar borst, het was borstkanker. Marja Rumpf, coördinerend begeleider, hielp samen met haar collega's Marie-Anne door deze moeilijke tijd heen.

Toen we Marie-Anne vertelden dat ze borstkanker had, werd ze natuurlijk vreselijk verdrietig. Ze begreep het verstandelijk nog net, maar emotioneel kon ze het niet aan. "Hoe moet het nou verder? Ga ik nou dood?" Dat wist niemand: de dokter niet, de familie niet en wij niet. Het zou een kwestie kunnen zijn van borst eraf en klaar, er zouden ook uitzaaiingen kunnen zijn. Uiteindelijk moest het een borstsparende operatie worden. Marie-Anne raakte meteen in paniek toen ze daarvan hoorde. In huis waren kort na elkaar zes mensen

overleden, allemaal in het ziekenhuis. Het ziekenhuis was voor onze bewoners een plaats geworden waar je doodging, niet een plek waar je beter kon worden. Al weken voor de operatie zat ze in de stress, ze belde haar moeder soms wel vijftig keer per dag en schreeuwde dan keihard: "Ik ga lekker dood." Het was verschrikkelijk, voor haar zelf én voor haar omgeving.

Afgebeld

'Ze heeft de operatie een paar keer afgebeld. Gelukkig checkte het ziekenhuis dat bij ons. Op de dag dat het eindelijk echt

zou gaan gebeuren, hebben mijn collega Gerard en ik haar zo rustig mogelijk wakker gemaakt, maar de strijd begon meteen: ze ging niet. Ook niet nadat we Tsjitse, haar vertrouwde begeleider, erbij hadden gehaald. De tijd ging dringen, we raakten langzaam ten einde raad. In onze wanhoop hebben we gezegd: we pakken haar gewoon vast en we nemen haar mee, busje paraat, we drukken haar erin en dan naar het ziekenhuis. Dat was het laatste dat we konden bedenken. Maar het lukte niet: ze weegt 100 kilo en we kregen haar met al ons gesjor en getrek niet uit haar stoel. We hebben

gebeld om de boel te cancelen. Daarna wilden we met zijn drieën even bijkomen. Marie-Anne kwam voorbij, helemaal aangekleed. Ik vroeg verbaasd of ze nu toch meeding. Maar nee, ze ging gewoon naar haar werk. Ik ben er nog steeds niet trots op, maar ik werd zó kwaad dat ik haar heb uitgescholden. Ik was er zó klaar mee... Ze brak, klampte zich helemaal aan me vast en huilde dat ze zo ontzettend bang was voor die operatie. Terwijl ik vreesde voor haar leven als er géén operatie zou zijn. Ik had zó met haar te doen... Ik was óók bang en dat vertelde ik haar. Dat werd een keerpunt: ze was niet meer alleen met haar angst. Ze durfde nu wél mee, maar alleen samen met mij. Ik ben onmiddellijk met haar in mijn auto gestapt, Gerard en Tsjitse volgden.

Eenmaal in het ziekenhuis moest Marie-Anne meteen in bed gaan liggen, met een operatieschort en een zuurstofkapje. Die stap was te groot, ze ging ervandoor. We vonden haar later buiten terug, Gerard wist haar te verleiden om zelf te gaan vertellen dat ze geen operatie wilde. Ze ging terug naar de afdeling. Ze wou nog steeds niet, maar ze bleef daar nu wél zitten.'

Onder dwang

De arts nam mijn collega's mee voor overleg: met toestemming zou hij Marie-Anne desnoods onder dwang kunnen platspuiten. Ik zat daar ondertussen met haar, met het beeld van haar angst die ochtend nog op mijn netvlies... En dan nu weer al dat geweld op haar loslaten? Die operatie moest natuurlijk wel, maar dwang leek me voor Marie-Anne funest. Ik móest iets doen, maar ik kon niet bedenken wat. Het overleg duurde en duurde. Ik ging ondertussen aan de gang met dat blauwe schort en het zuurstofkapje. Marie-Anne wou zelf niks proberen, maar vond het wel grappig als ik het voordeed. Kapje op, schortje voor, het ging steeds een stapje verder, tot ik in een soort opwelling mijn trui uittrok en zelf dat blauwe schort dan maar aandeed. Marie-Anne was net zo verbaasd als ik. We moesten er samen om lachen, het ijs was gebroken. Zij trok haar kleren ook uit en als ik met haar meeding durfde ze wel verder. We hebben ons allebei uitgekleden, dat schortje aangetrokken en ons samen in dat smalle bed gepropt.

Daar lagen we toen de arts terugkwam. Het was prachtig om mee te maken hoe het ziekenhuispersoneel ging meebewegen. Het operatieschema lag al overhoop, toch maakten ze ruimte voor ons en speelden ze het spelletje mee. Iedereen leek te beseffen dat het zo toch nog zou kunnen lukken. Alle uren die we moesten wachten heb ik me heel ongemakkelijk gevoeld: half in mijn blootje in bed naast een cliënt met twee mannelijke collega's aan het voeten-einde. Terwijl Marie-Anne zich elk moment kon bedenken. Ze blééf maar vragen of ik echt meeding. Tot op de dag van vandaag weet ik niet of ze nou écht geloofde dat ik ook geopereerd zou worden. Hoe dan ook: het hielp.'

Gedragprotocollen

Ze hebben ons zo samen de operatiekamer ingereden, terwijl Marie-Anne eigenlijk overgelegd moest worden. We kregen allebei een zuurstofkapje op, zij mét en ik zonder aansluiting op het infuus. Ze zakte heel rustig in slaap. Ik kon eindelijk uit dat bed, ik was zó blij dat we zo ver waren gekomen samen. Pas 's avonds sloeg de twijfel toe: wat heb ik toch allemaal gedaan? Schaars gekleed in één bed met een cliënt, hoe ga ik dat uitleggen? Er spookten allerlei gedragprotocollen door mijn hoofd. Ik was bekaf, het was een chaos. Pas later kon ik zien dat de hele dag een grote zoektocht is geweest naar haalbare stapjes om Marie-Anne uiteindelijk op een goede manier op die operatietafel te krijgen. Ik ben haar gevolgd in haar angst en daar naar gaan handelen, stap voor stap. Met elk stapje rekten mijn eigen grenzen ook weer een stukje op, veel verder dan ik van te voren had kunnen bedenken. Spijt heb ik niet, maar of ik het opnieuw zou doen? Ik weet het niet: alles wat ik deed zat heel erg vast aan dat moment, aan die persoon en wat we samen hadden.

De operatie is gelukt, het gaat goed met Marie-Anne. Als ze het nu over die dag heeft, begint ze stevast met: "Ze pakten me vast en ik wilde niet mee." Ik vind het echt naar dat juist dát zo is blijven hangen. Zij zelf is vooral trots dat het gelukt is, ze vertelt het aan iedereen die het horen wil. Maar ze doet dat alleen als ik er ook ben: het is niet háár verhaal, het is óns verhaal.' ■

Commentaar Andries Baart

'Dat professionals af en toe risico's nemen, weten we. Maar dit is er wel eentje van de buitencategorie: je cliënt glashard voorliegen en de hele kluit manipuleren om een operatie te laten plaatsvinden. Het riekt bovendien naar paternalisme: omwille van haar bestwil. Die hoor je niet vaak meer.

Als de krant hier lucht van krijgt, kun je het wel schudden. Kennelijk vreest de werker dat zelf ook. Maar wat een verstandigheid! Wat een liefdevolle trouw, en wat een moed! Wat een professional! Kijk, aan zo'n werker heb je nog eens wat als je bang bent, de wereld amper overziet en weliswaar graag zelfredzaam bent, maar dat niet kunt. Als er dan een professional is die dat snapt, die voor je gaat en zo dichtbij durft te komen als een vriendin, aan wie je je kunt toevertrouwen, dan heb je geluk. Groot geluk.'

Praktisch wijze professional?

In *Zorg en Welzijn* nr. 1/2 introduceerde Andries Baart het begrip praktische wijsheid: het vermogen om in complexe situaties te zoeken naar wat goed is om te doen.

In de komende vier nummers beschrijft Anne Oude Egberink de werkwijze van praktisch wijze professionals. Andries Baart duidt hun werk en rondt de serie af met een slotbeschouwing in het zomernummer. Eerdere artikelen, meer weten: www.zorgwelzijn.nl/praktischeprofessional



'ALS JE VOLGT EN VOEDT, GEBEURT ER VEEL MEER MOOIS'

Het fort is het hart van speeltuin De Duizendpoot in de Utrechtse achterstandswijk Pijsweerd. De schrik is groot als het toestel onveilig blijkt en vervanging te duur. Kinderen komen in actie, buurtpastor Monique de Bree hielp.

Ik kom bijna dagelijks in de speeltuin, ik ben altijd in voor een praatje, een potje knikkeren of helpen nadenken over een moederdagkadoetje. De kinderen wisten me dus ook te vinden toen het fort ineens was afgesloten met oranje linten en ze er niet meer in mochten spelen. Een groepje jongens kwam boos en verdrietig naar me toe: hoe kan dat nou? Wat erg! Hoe moet dat nou verder, Monique? Ik wist het ook niet, een brief schrijven misschien? Dat idee riep vooral meer vragen op: aan wie dan en wat moet je er dan in zetten? Toch wilden ze het wel proberen, ze vroegen me te helpen. Het moest een brief worden aan Portes, de eigenaar van de speeltuin. Burak, Emre en Ömer begonnen aarzelend samen te schrij-

ven, ze gaven de pen aan elkaar door. Al pratend kwamen we samen verder dan boosheid en wensen, het ging ook over wat het fort voor de kinderen hier betekende: een plek waar je lol en ruzie maakt, waar je je even terug kunt trekken of juist uit kan leven. Niet alleen een speel- maar ook een ontmoetingsplek. Een belangrijke plek: "Ik heb heel lang gewacht om op de kabelbaan te mogen. En nu gaat-ie weg en heb ik voor niks gewacht tot ik groot was." De brief eindigde met: "Als we kunnen helpen, willen we dat wel doen."

Zoveel geld

'We hebben alle vier plechtig ondertekend, ik na aanvankelijk protest ("het is jullie brief"). Ik tekende daarmee voor bondgenootschap, al had ik geen idee wat dat zou

gaan inhouden. Maar: zo gaat het wel vaker... Ook als je een potje knikkert, weet je niet waar je aan begint. Er kan van alles achter tevoorschijn komen. Portes reageerde positief, met een uitnodiging voor een gesprek. De jongens vonden

In *Zorg+Welzijn* nr. 1/2 introduceerde Andries Baart het begrip praktische wijsheid: het vermogen om in complexe situaties te zoeken naar wat goed is om te doen. Anne Oude Egberink beschrijft aansluitend in 4 afleveringen de werkwijze van praktisch wijze professionals, Andries Baart duidt hun werk en geeft een slotbeschouwing in het zomernummer.



V
o
n
k

Commentaar Andries Baart:

Hoe moeilijk kan het wezen? Een rottig fort vervangen door een nieuw exemplaar: begrotingen opstellen, acties om geld te werven plannen, doelgerichte uitvoering begeleiden en klaar is Kees. Maar deze Kees zag dat duidelijk anders: een nieuw fort bouwen draait niet om 'een nieuw fort bouwen'. Dat mag je gerust opmerkelijk noemen. Volgens haar is kennelijk de weg ernaartoe vele malen belangrijker dan dat hele fort. Ze denkt kennelijk ook dat niet dit fort haar taak is, maar die weg. Ze denkt te weten waar haar beroep eigenlijk om draait. Het resultaat is adembenemend: alles komt in beweging, iedereen leert als een gek, deze o zo ingewikkelde buurt vormt kortstondig een gemeenschap, kinderen doen essentiële ervaringen op en ontwikkelen sociaal-cultureel kapitaal (zo kan het dus ook), en bankzitters lopen buiten een rondje voor het goede doel. Een feestje, een voltreffer: snappen waarom het gaat.

het helemaal geweldig. We kregen te horen dat een nieuw fort 90.000 euro kost. Zóveel geld?! Schokkend en bewustmakend. Gelukkig was er ook goed nieuws: Portes wilde wel meedenken over fondsenwerving. Dát stimuleerde: er borrelden allerlei ideeën op om ook zelf aan geld te komen. De speeltuinleiding sloot aan om te helpen, we kregen ook ondersteuning voor technische zaken. De bal ging rollen...'

Duizendpootjes

'De jongens vroegen de meisjes om ook mee te doen, uiteindelijk waren er elf kinderen. We vergaderden wat af: over een naam ("laat duizendpootjes klimmen") een logo, geld inzamelen, handtekeningenacties en natuurlijk ook over het nieuwe fort. In het begin leek het eerlijk gezegd meer op steggelen en keten dan op vergaderen, er kwam echt niet altijd meteen iets uit. Ik probeerde vooral steeds weer ruimte te maken waarin de kinderen zich konden uiten en waarin hun ideeën van de grond konden komen. Die rol bleef vaak onzichtbaar, zeker voor de buitenwereld. Het bleek toch onmisbaar voor de kinderen toen ik een poosje ziek was.

Soms kon ik een pad banen of de weg wijzen op voor hun onbekend terrein: Ik heb een rugzak vol met kennis en vaardigheden, die mochten ze van me lenen als dat nodig was. Als ik weet waar de deur is, hoeven ze niet met hun kop tegen de muur te lopen. Als kinderen een sponsorloop organiseren denken ze niet aan vergunningen, toch lukt het ze prima om het met wat

hulp te regelen. Iets vertellen aan de wethouder lukt best als je er van tevoren samen over nadenkt. Natuurlijk heb ik wel eens gedacht: het gaat sneller als ik het even zelf doe... Maar ondertussen beseft ik ook dat het hier niet gaat om snel, effectief, efficiënt of doelgericht. Als je een proces als dit wilt controleren, kan er veel minder moois gebeuren dan wanneer je het volgt en voedt.

De kinderen konden veel meer dan ze zelf ooit hadden gedacht: samenwerken, kritiek leveren en krijgen, organiseren, overleggen met gemeenteamttenaren, begrotingen begrijpen. Ze waren er ontzettend trots op en hadden er lol in. Dat werkte dan weer aanstekelijk op andere kinderen, familie, de buurtbewoners, de winkeliers. Het ene initiatief buitelde over het andere: rommelmarkten, statiegeldacties, wijkbewoners die van de bank kwamen voor de sponsorloop. De hele buurt leefde op. De doelrichting was en bleef natuurlijk wel dat nieuwe fort, maar de weg ernaartoe was in zich al goed. Voor de hele gemeenschap. Of we dat fort nou gingen halen of niet. Als je een voettocht onderneemt naar Santiago gaat het dan niet vooral om de wandeling ernaartoe?

De kinderen gingen steeds meer durven: presentaties houden, praten met hoge pieken en de pers. Vragen werden opvallend vaak aan mij gesteld, langs de kinderen heen. Ik richtte de blik toch steeds hun kant op, het was tenslotte hún project en dat is het gelukkig ook gebleven. Een geluk bij een ongeluk was dat we vrolijk ons ei-

gen pad konden blijven volgen toen allerlei fondsaanvragen niet werden gehonoreerd. We pasten niet in het projectstramien van voorgeschreven doelstellingen, stappenplannen en tijdpaden. En dat moet je hier ook eigenlijk niet willen. Het kan allemaal juist gebeuren omdat je het niet allemaal stuurt en controleert maar het proces volgt en bemoedigt. Dat kun je achteraf verantwoord, maar niet vooraf plannen. Het helpt als je het aandurft om het niet allemaal van te voren te weten.'

Kan het goedkoper?

'Toch: alles wat gedaan moest worden werd gedaan. De kinderen zamelden niet alleen geld in, ze bezochten ook andere speeltuinen, praatten met de wethouder, vroegen offertes aan, bekritiseerden bouwtekeningen, onderhandelden ("Kunt u niet aan uw baas vragen of het iets goedkoper kan?"). Ze bleven daar anderen steeds bij betrekken: met een braderie, een enquête en hun aanstekelijke enthousiasme. Uiteindelijk lag er een plan voor het nieuwe fort, compleet met bouwtekening en financieel plaatje. Portes en de gemeente besloten het aanzienlijke tekort alsnog te dichten, aangestoken door zoveel enthousiasme en daadkracht.

Dat nieuwe fort is er dus gekomen, de hele wijk deelde in de vreugde. De burgemeester heeft het feestelijk geopend. Helaas in zijn nette pak: "Dom hoor, dan kun je de glijbaan toch niet uitproberen", zeiden ze. De kinderen nodigden hem uit daar nog eens voor terug te komen. En wilden ook nog even van hem weten hoe je dat kunt worden: burgemeester...

De elf kinderen van de werkgroep zijn onderscheiden met het Utrechtse Jongerenlintje. Ze doen nu weer andere dingen, de werkgroep hebben we feestelijke afgesloten met een kookworkshop. Ze wilden natuurlijk geen makkelijk kindermenuutje, maar een echt ingewikkeld recept. Dat is veel leuker, toch?' ■

Eerdere artikelen, meer weten:
[www.zorgwelzijn.nl/
praktischeprofessional](http://www.zorgwelzijn.nl/praktischeprofessional)





'WE HADDEN GEEN IDEE WAT NOU HET BESTE VOOR HEM ZOU ZIJN'

Piet is een veertiger met een forse hersenbeschadiging door een ongeval. Zijn werkzame leven is afgelopen, hij is zijn huis kwijtgeraakt en klopt aan bij het Catherijnehuis in Utrecht. Anja Haquebord, vertelt over de zoektocht naar wat zij en haar team voor Piet kunnen betekenen.

'Piet kwam op een dag gewoon binnenlopen, als een van de velen. Er komen hier dagelijks zo'n honderd mensen aankloppen voor basale voorzieningen als eten, drinken, een douche en schone kleren. Sommigen eenmalig, anderen jarenlang. Stuk voor stuk dakloos of op het randje daarvan, in elk geval zonder goede huisvesting. Mensen met allemaal hun eigen sores en ingewikkeldheden, net als Piet. Zijn hersenbeschadiging maakte het nog eens extra moeilijk om contact met hem te krijgen: hij maakte zijn zinnen niet af, moest steeds zoeken

naar woorden. Het was vaak raden naar wat hij wilde zeggen; Piet werd er zelf soms ook wanhopig van. Het maakte dat het zoeken naar hulp voor hem vreselijk moeizaam ging. Piet stelt geen heldere vragen en dat wil de hulpverlening vaak wél, om daar een duidelijk aanbod aan te kunnen koppelen. Maar zo duidelijk is het soms gewoon niet... Piet valt onder de categorie NAH (niet-aangeboren hersenletsel), maar dat is een zo grote vergaarbak dat het niet helpt bij het vinden van passende hulp. Er waren diverse instanties mee bezig: soms werd Piet opgenomen

In *Zorg+Welzijn* nr. 1/2 introduceerde hoogleraar Andries Baart het begrip praktische wijsheid: het vermogen om in complexe situaties te zoeken naar wat goed is om te doen.

Anne Oude Egberink beschrijft in vier opeenvolgende artikelen de werkwijze van praktisch wijze professionals. Dit is de derde aflevering. Andries Baart duidt kort het bijzondere van hun werk en geeft een slotbeschouwing in het zomernummer.

Commentaar Andries Baart:

Zou jij Piet lozen? Hij heeft geen duidelijke vraag, kleppert overal langs, is onaangenaam in de omgang, komt zijn afspraken niet na, heeft lak aan de regels, zorgt voor spanningen in het team en het is onduidelijk wie hem kan helpen. Alle recht om te denken: ik heb het mijne gedaan, graag of heel niet.

Zou jij het doen, móéten doen: je handen aftrekken van deze Piet? Hier doen ze wat anders. Als je werkelijk snapt waar het in de opvang uiteindelijk om gaat, als je geeft om het lot van deze ene Piet, dan doe je dat niet. Want als de regels op zijn, houd je nog een heel stuk cliënt over.

Dus ga je zoeken, net zo lang tot je iets beters hebt gevonden dan wat eruit zou komen als je je aan de regels had gehouden. Dan ben je liever verstandig dan gehoorzaam, liever zelf kwetsbaar dan nalatig.

Voor deze serie werkt Zorg+Welzijn samen met de Stichting Presentie dat het gedachtengoed van Baart uitdraagt.

voor indicatiestelling, soms was hij weg voor een proefplaatsing, maar altijd kwam hij weer als niet-plaatsbaar bij ons terug. Hij liep met zijn kop tegen de muur, raakte steeds gefrustreerder. In zijn boosheid deed hij dingen die niet oké waren, waardoor hij er het label “agressief” ook nog eens bij kreeg. Hij had soms even een hulpverlener, maar dat liep vaak al snel mis en dan begon het hele circus weer van voren af aan. Op een gegeven moment had hij bijna alle instanties gehad. Wij zagen zijn frustratie en de neerwaartse spiraal waarin hij terecht kwam en zijn gaan bemiddelen. Dat gaf ook frictie natuurlijk. Die instanties zagen een totaal andere Piet dan wij: vooral een uiterst ingewikkelde meneer die heel moeilijk afspraken nakomt, zich niet houdt aan regels en helemaal niet blij is met wat hem aangeboden wordt. Terwijl van hem werd verwacht dat hij zich aanpaste, want: “we hebben toch het beste met u voor”.

Handdoeken

‘Eerlijk gezegd hadden wij geen idee van wat dat zou kunnen zijn, “het beste voor Piet”. Net zo min als Piet zelf trouwens... Hij liep ook in het Catherijnehuis met zijn ziel onder de arm: Wat moet ik? Wat zoek ik? Wat wil ik? Het liep bij ons ook niet heel lekker voor hem, maar wat dan? Een collega kwam op het lumineuze idee om hem iets te doen te geven: stapels handdoeken vouwen. Niet voor de hand liggend voor een man met maar één goede

arm, maar het bleek toch het goede spoor. Ik zie het hem nóg doen, met volle aandacht die twee hoekjes op die andere twee hoekjes en dan perfect strak trekken. De stapels handdoeken werden een keerpunt voor Piet. Hij stelde eer in zijn werk en begon zo een plaats te vinden in ons huis.’

Privileges

‘Hij groeide uit tot manusje van alles, compleet met eigen taken en verantwoordelijkheden. Dan zou je kunnen zeggen dat iedereen dat wel wil. En dat is waar, maar tegelijkertijd ook niet waar. Iedereen wil graag de ondersteuning die precies bij hem past en die hem goed doet. Precies dát proberen we ook te bieden, maar het is voor iedereen weer wat anders. Niet al onze bezoekers zitten er op te wachten om handdoeken te vouwen of deurkruiken te vervangen. Piet heeft zonder meer voorrechten en privileges, voor hem precies op maat. Als anderen zich benadeeld voelen, moeten we dat natuurlijk wel uitleggen. Dat lukt ons steeds beter. Hij heeft bij ons een heel eigen plekje. Dat snappen de andere bezoekers nu ook. Al lukte het eerst niet om een huis voor hem te vinden, hij vond bij ons wel een thuis. Het ging bij Piet gewoon niet in de voorgeschreven volgorde: eerst een stabiele woonsituatie en daarna een bestaan opbouwen. Bij hem ging het eerder andersom: eerst wat zelfrespect terugvinden en dan pas een huis. Wij hoeven gelukkig niet te werken volgens een vast stramien

en dat biedt mogelijkheden. We weten ondertussen dat als je alles doet volgens het boekje, je kunt gaan vergeten waar het eigenlijk om gaat. Het vraagt veel om zo te werken, het is een soort topsport. Je kunt je niet vasthouden aan het gemak van regels en routine. Het werk zoals wij het invullen, is vaak een kwestie van volhouden en doormodderen, steeds weer improviserend zoeken en aftasten. Er wordt een continu beroep op je gedaan. Je gaat snappen wat iemand eigenlijk van je vraagt zonder dat daar nou veel denkprocessen aan te pas komen. Als Piet me de sleutel vraagt, snap ik dat ik hem die zonder mankeren moet geven. Terwijl de regel toch is dat alleen medewerkers de sleutel mogen hebben en ik me daar meestal ook aan houd. Maar als ik ook maar één keer met m’n ogen knipper, gaat dat voorbij aan de betekenis die de sleutel voor Piet heeft. Achteraf is het zo te beredeneren, maar in het moment geef je hem gewoon die sleutel, ook al kijken anderen daar even raar van op. Naderhand besef ik dan pas echt wat ik had kunnen aanrichten als ik die regel had gehandhaafd. Er staat voor Piet veel op het spel: waardigheid, eer, erkenning, vertrouwen... Bij die sleutel zie je dat in het klein: het draait bij Piet om waardigheid. Dat zijn we samen steeds beter gaan snappen. Het was eigenlijk in zijn hele bestaan zo: het ging bij hem niet alleen om de vraag waar hij moest wonen, maar veel meer over de vraag: wie ziet mij, wie kan ik nog zijn met mijn beperkingen?’

Teer punt

‘Piet woont ondertussen op zichzelf en is twee dagen per week bij ons aan het werk. De voorgeschreven volgende stap zou dan zijn: bij ons weg. Dat is wel een teer puntje, want wij zien wat het voor hem doet dat hij bij ons nodig mag zijn. Wie weet groeit hij het Catherijnehuis uit, maar dat is niet bij voorbaat ons streven. Als dat het beste is voor Piet: prima. Maar juist dát weet je niet bij voorbaat, dat blijf je gaandeweg samen ontdekken.’ ■

Eerdere artikelen, meer weten:
[www.zorgwelzijn.nl/
praktischeprofessional](http://www.zorgwelzijn.nl/praktischeprofessional)



WESLEY HAD VIER MAANDEN 'NIKS' NODIG

Jongeren komen bij Bijzonder Jeugdwerk als er in hun leven al heel veel is misgegaan. Peter Verstappen (behandelcoördinator) zoekt samen met zijn collega's naar mogelijkheden om hen toch een stapje verder te helpen. Het laten was belangrijker dan het aangaan.'

'Wesley kwam bij ons als Brabantse jongen van zeventien, met heel wat achter de kiezen. Hij was pedagogisch al aardig door de molen gegaan: op zijn dertiende werd hij uit huis geplaatst. Zijn moeder redde het niet als alleenstaande ouder met ook nog haar eigen problemen. Hij kwam terecht in verschillende pleeggezinnen en instellingen, overal moest hij zich weer aanpassen, overal raakte hij in conflict. Het leek een jongen die niks deed en ook niks wilde. Bij ons eerste gesprek zat hij wat glazig voor zich uit te kijken. We gaan hem dan niet uitvragen op god weet wat allemaal. Je moet geen grote verhalen van zo'n jongen willen hebben, die moet het gevoel hebben dat hij er mag zijn. "Volgende week is er plek, is dat goed?" Geen wóórd, alleen een knik... Dat is genoeg. We beginnen niet met doelen en een plan, we beginnen met "je bent welkom". We willen zo'n jongen leren kennen en hij mag ons leren kennen. Daar maken we ruimte

voor, elke groepsleider op zijn eigen manier. Geen hogere relatiekunde, geen ingewikkelde gesprekken, die ruimte zit in het dagelijks leven. Wesley kan ontspannen als je samen met iets anders bezig bent: zappen op de bank, boterhammen smeren, doodgewone dingen. Dat doet geen direct beroep op hem, toch gaan we zo wel langzaam zien wie hij is en wat er in zijn leven speelt. Ook dan komt geen plan voor een hele periode. We laten toe wat er gebeurt, we kijken steeds opnieuw.'

Ego-dingetjes

'Wesley is een jongen die heel lang de kat uit de boom kijkt, hij screende ons meer dan wij hem. Hij was gepokt en gemazeld in weerstand, hij deed op de groep voornamelijk niks. Hij maakte zich stilletjes onzichtbaar. Niks doen was zijn beste actie geworden, want wat hij ook deed, het was toch nooit goed. In zijn leven was alles hectiek geweest, hij was toe aan rust. Dan kon hij wel eens ziek zijn voor school en

toch naar zijn werk in de supermarkt gaan, of naar de voetbalclub. Dan zou je kunnen zeggen: "Niet naar school? Dan ook niet naar de voetbalclub!" We hebben geleerd om dat klassieke pedagogisch kader wat los te laten, om ruimte te maken voor wat een jongere eigenlijk probeert te doen. Wesley wilde vooral ergens bij horen, net als andere pubers. Op de club en in de winkel voelde hij zich gewaardeerd. Daar morrelen we niet aan.

In *Zorg+Welzijn* nr. 1/2 introduceerde hoogleraar Andries Baart het begrip praktische wijsheid: het vermogen om in complexe situaties te zoeken naar wat goed is om te doen. Anne Oude Egberink beschrijft aansluitend in 4 afleveringen de werkwijze van praktisch wijze professionals. Andries Baart duidt hun werk en geeft een slotbeschouwing in het zomernummer.



Commentaar Andries Baart:

Als je alles doet wat een goed opgeleide professional behoort te doen, doe je het soms niet goed. Dat zie je hier, bij deze beschadigde jongen. Afwachten, aankijken, getuige zijn: zo begint het en zo blijft het min of meer. Heel professioneel oogt het niet en of je er bij financiers de handen voor op elkaar krijgt, is dubieus. De gebruikelijke regels worden niettemin resoluut aan de kant geschoven: regels over de intake, over liegen en straffen, en bijvoorbeeld over wat je zelf behoort te doen. Er geldt één andere regel: Wesley moet zich kunnen tonen, het ritme aangeven en de richting en grenzen bepalen, dan kunnen de werkers gaan begrijpen wat hem helpt. Hem niet classificeren en labelen voor een behandeling, maar hem en zijn kapotte leven voor ogen krijgen om hem vervolgens pedagogisch te kunnen steunen. En niet denken dat het allemaal goed komt; daar word je allicht ongedurig en gewelddadig van.

Voor deze serie werkt Zorg+Welzijn samen met de Stichting Presentie dat het gedachtengoed van Baart uitdraagt.

We zijn samen gaan snappen dat we Wesley niet helpen met heel hard aan hem trekken. Het laten was belangrijker dan het aanpak: als we doorduwen is zo'n jongen zó in crisis en zijn we de zoveelste aanpak die mislukt. Dat laten is hard werken voor groepsleiders. Het vraagt lef en er zitten allerlei ego-dingetjes in de weg. Je hebt er mensen voor nodig die een beetje buiten de lijntjes kunnen kleuren. Op den duur gaat het bij zo'n team horen, de ruimte om het anders dan anders te doen groeit. Zo was het bij Wesley altijd maar de vraag of hij echt ziek was als hij in bed bleef liggen. Daar kun je meteen bovenop springen en hem zijn bed uit rammelen. Je kunt hem ook anders in beweging brengen. Zo verraste een groepsleidster hem met roomservice: ze bracht hem een ontbijtje op bed, in plaats van hem op zijn kop te geven. Wesley wist niet hoe hij het had: hij was gewend aan ruzie, dat was ook zijn manier om afstand te houden. Wat hij niet goed kon, was voelen dat nabijheid misschien niet per se onveilig is. Op dat punt had hij heel wat uit te zoeken.'

Buffer

'Wesley had er vier maanden 'niks' voor nodig voor hij daaraan toekwam. Daarna zocht hij contact met zijn vader, die al jaren uit zijn leven verdwenen was. Hij nam ook wat meer afstand van zijn moeder. We steunden hem daarin: we gingen met hem mee op bezoek bij zijn vader en we hadden in die tijd meer gesprekken met zijn

moeder dan met Wesley. We stelden haar gerust en waren een noodzakelijke buffer. Soms letterlijk, want ze kwam nog wel eens langs en dan zag je Wesley ter plekke krimpen. Hij zoekt betrokkenheid die niet beknelt en beknót. Maar of hij die ooit gaat vinden? Zijn vader blijft afstand houden en zijn moeder kan niet anders dan, als ze er is, er voor 150 procent zijn. Je kunt als hulpverlener niet afdwingen dat dat allemaal goed komt, niet alles is te veranderen.



Ze bracht hem een ontbijtje op bed, in plaats van hem op zijn kop te geven

Wesley heeft ondertussen een stap kunnen zetten naar zelfstandig wonen. Hij riep vanaf het begin dat hij snel weg wilde, maar bleef toch anderhalf jaar. En niet voor niks... Jongeren komen bij ons met het idee dat het bij de voorbereiding op zelfstandigheid gaat om dingen leren als koken, met geld omgaan en formulieren invullen. Dat is bullshit. Onze jongeren zijn vaak scheefgegroeid.

Ze hebben nog van alles uit te zoeken, in te halen en te verwerken. De groep is de microkosmos waarin ze kunnen herstellen. We gunnen ze tijd, ruimte en veiligheid om weer langzaam te leren vertrouwen op zichzelf en anderen.

Van daaruit kunnen ze verder. We zijn steeds blijven kijken wanneer Wesley echt toe was aan een stap, en dan is het nog moeilijk genoeg. Hij heeft nu een kamer in de buurt, met wat begeleiding.'

Teamplayer

'We houden contact. Toen hij laatst een brommerongeluk had, belde hij ons vanuit het ziekenhuis en niet zijn moeder. Die relatie is moeilijk en dat zal ook zo blijven. Als je er een vast sjabloon op zou leggen van wat "geslaagd" is, dan is het met Wesley misschien niet helemaal geslaagd. Hij praat nog steeds niet veel, maar of je daar nou een probleem van moet maken? Hij is er niet ongelukkig onder. Het is voor hem vrij normaal. Het is nou eenmaal een stille jongen, ook op zijn werk en bij zijn voetbalclub. Een prima teamplayer die plezier heeft in voetballen, maar de derde helft met een paar potten bier liever overslaat. Is dat dan erg? We proberen om niet te ver te problematiseren, maar te normaliseren waar dat kan. Hij blijft een beetje aan de rand van de mensen, hij gaat nooit het lachebekje van de wereld worden, maar hij kan zich redden. Hij heeft een baantje, hij voetbalt wat, hij heeft er vrede mee. Het is bij hem niet: hiep, hiep, hoi: hij kwam met zijn problemen bij ons en nu is alles opgelost. Onze jongeren leren ons daarin bescheidenheid.' ■

Eerdere artikelen, meer weten:
[www.zorgwelzijn.nl/
praktischeprofessional](http://www.zorgwelzijn.nl/praktischeprofessional)





MEER DEUGDELIJK WERK

In de vorige vijf edities van Zorg+Welzijn werd verkend wat een goede professional kenmerkt. Praktische wijsheid, zo vertelde hoogleraar Andries Baart. Vier casussen lieten achtereenvolgens zien wat dat is. Het laatste woord is aan Baart zelf.

Praktische wijsheid, ook wel professionele verstandigheid geheten, dat was het onderwerp van het openingsinterview met mij en van de casussen die daarop volgden.

In *Zorg+Welzijn* nr. 1/2 introduceerde hoogleraar Andries Baart het begrip praktische wijsheid: het vermogen om in complexe situaties te zoeken naar wat goed is om te doen. Anne Oude Egberink beschreef aansluitend in vier opeenvolgende afleveringen de werkwijze van praktisch wijze professionals. Andries Baart duidde hun werk en geeft op deze pagina's een slot-beschouwing.

Professionals moeten omdat het nou eenmaal professionals zijn volgens de regels der kunst werken, vakbekwaam en reflectief voortgaan. Behalve als ze dat allemaal beter niet kunnen doen. Dan moeten ze de regels met verstand kunnen overtreden, breder en verder kijken dan hun vak en een sprong durven wagen. Kort en goed, niet het uitgestippelde pad wezenloos afsjokken en de boel in het honderd laten lopen. Ze zouden evenmin het zaakje erbij neer moeten gooien (al dan niet over de heg van de buurvrouw in de keten) en zeggen dat het hun niet meer aangaat. Ik bepleitte in het interview meer ruimte voor professionals om hun werk afgestemd op unieke en complexe situaties te mogen inrichten. In de daaropvolgende vier cases in *Zorg + Welzijn* werd geïllustreerd hoe professionele verstandigheid eruitziet.

Een werker die goed aanvoelt dat het geen optie is om de cliënte te volgen in haar angsten om een belangrijke operatie te ontwijken noch om haar met geweld ertoe te pressen. Ze kruipt met haar in een ziekenhuisbed en begeleidt haar zo naar de operatiekamer. Een casus waarin de werker niet bezwijkt voor de verleiding om het evidente doel, een nieuw fort in de speeltuin, effe te realiseren, maar gestaag werkt aan waar het uiteindelijk om gaat, een goed leven in de buurt met elkaar, en het fort dan als bonus binnensleept. Het verhaal waarin de zorgverleners een buitengewoon ingewikkelde bezoeker van de opvang niet geven wat je zou verwachten (een knal voor zijn harses of de bons) maar hem aanhalen en hem verantwoordelijkheden geven die hem er bovenop helpen. En ten slotte een casus uit de jeugdzorg waar de



Andries Baart

professionals zo ongeveer alles anders doen dan gebruikelijk is – in tempo, in wie de *lead* heeft, in het tolereren van rege-lovertreding, in de diagnostiek, in de vraag wat de cliënt verlangt – en er zo in slaagden de jongeman niet kwijt te raken en hem in zijn kapotte leven te helpen.’

Een deugd

‘Waar nodig moeten professionals dus verstandig, praktisch wijs handelen. En in deze voorbeelden, doen ze dat. Maar wat is “praktisch wijs handelen” nu uiteindelijk? Gewoonlijk denken we over professionaliteit in termen van competenties: bundels van kennis en vaardigheden, van persoonlijke kwaliteiten, waarden en motieven, nodig voor een goede beroepsuitoefening. In dat rijtje ontbreken meestal deugden en dat is precies wat ‘verstandigheid’ is: een deugd. Laten we eens aannemen dat je op een mistige dag de berg moet oversteken om een zieke naar een hospitaal te brengen. Om dat veilig te laten gebeuren, kunnen we steunen op regels: bij zicht van minder dan 100 meter, niet harder rijden dan 50 km per uur, bij zicht van minder dan 50 meter niet harder dan 30 km per uur et cetera. We kunnen echter ook zeggen: alleen wie het brevet “Rijden in Dichte Mist” heeft behaald of aantoonbaar veel ervaring bezit, mag op pad gaan. Of we besluiten: alleen personen jonger dan veertig jaar met een jeugdig reactievermogen mogen de rit maken. Zo doen we dat meestal: met een mengeling van regels, competenties, kwaliteiten en restricties het goede

bevorderen. Het roept ook vragen op: als het zicht 75 meter is of 60 meter, hoe hard mag ik dan? Als mijn brevet achttien jaar oud is, telt het dan nog? Als de chauffeur net eenenveertig jaar is, gaat het transport dan niet door? Zo komt een diarree van regels op gang.

Het kan ook anders. Je kunt tegen de chauffeurs zeggen: niet te hard en niet te zacht rijden. Als je dat doet, doe je een beroep op hun deugdzzaamheid. Vanaf dat moment kunnen ze niet meer zeggen: ik mag hier 50 km p/u rijden, ik doe waarvoor ik geleerd heb. Nee, ze zullen zich – rijdend in de mist – steeds moeten afvragen: wat is hier “niet te hard en niet te zacht”? En nu ik moe begin te worden en de avond valt, wat is dan “niet te hard en niet te zacht”? En hier, waar ik schrikwekkende remsporen op de weg zie: wat is nu “niet te hard en niet te zacht”? Om telkens die vraag te kunnen beantwoorden, hebben de chauffeurs hun kennis en ervaringen nodig, moeten ze weet hebben van auto’s en afremmen, dienen ze de feiten (de weg) en zichzelf te kennen (wat kan ik, hoe fit ben ik?), moeten ze hun bezonken ervaringen gebruiken (hoe snijd ik een bocht het beste aan?) en moeten ze durven (niet de ambulance aan de kant zetten). Maar het belangrijkste is dat ze het doel van de rit voor ogen houden: de zieke heelhuids aan de andere kant van de berg, in het hospitaal krijgen. Als je te langzaam rijdt, is de patiënt misschien al overleden voor je je doel bereikt. Als je te hard rijdt, loop je het risico dat de patiënt overlijdt aan de auto-

rit. De deugd, hier is dat voorzichtigheid, ligt in het midden en wat dat midden is, kun je tevoren niet zeggen. Dat moet je ter plekke bepalen en daarin moet je je kennis en vaardigheden betrekken, net zoals je persoonlijke kwaliteiten als rijder. Zo is het ook met verstandigheid of praktische wijsheid. Je moet eerst heel goed begrijpen waar het uiteindelijk allemaal om te doen is en dan, steunend op je competenties en kwaliteiten, in de situatie de best mogelijke afweging maken – je niet beroepen op het feit dat je je aan de regels houdt (hier mocht ik toch 50 km per uur?), noch op je competenties (zo heb ik het toch geleerd!) en evenmin op je kwaliteiten (gewoonlijk kan ik dat wel...).

Verontrustend

‘Het is verontrustend dat in beroepsopleidingen deugden geen noemenswaardige rol spelen, terwijl de goede werker niet zonder kan. Verstandigheid is nodig als de uiteindelijke doelen onzichtbaar zijn geworden door het beeldvullende woud van gewoontes, regels en middelen, als procedures, competenties, reflecties en kennis welbeschouwd tekortschieten, onzekerheid opwekken, je niet verder helpen, en bijvoorbeeld als het fout afloopt bij ongewijzigd beleid. Wie de deugd van praktische wijsheid inoefent, zal in deze onoverzichtelijke situaties durven te gaan voor het (moreel) goede, niet bang zijn de grijszone van de ambivalenties en onzekerheden te betreden en te doen wat in die situatie op dat moment bij deze cliënt het meest verkieslijk lijkt. Ja, dat is vaak een sprong in het diepe – al gebruik je daarbij je competenties en reflectievermogens –, maar voor cliënten een zegen dat ze niet in de muil van procedures verdwijnen. Voor de nieuwe professionaliteit is het essentieel dat deze professionele verstandigheid een plek krijgt. Niet alleen in de opleiding en het leidinggeven maar ook in de verantwoording van het werk. Als het begrip niet bestaat, kan het werk er ook niet op beoordeeld worden. Laten we daar werk van gaan maken.’ ■

Eerdere artikelen, meer weten:
www.zorgwelzijn.nl/praktischeprofessional



PRAKTISCH WIJS EN BEREID TOT DE REALITEIT

We kunnen het pleidooi voor verstandigheid, of beter: de verstandige professional, op vele manieren houden en onderbouwen. Vele daarvan zijn oud en standaard, maar ik wil voor deze gelegenheid een andere weg inslaan. Samenvattend: de wenselijkheid van verstandigheid wordt evident als we eindelijk complexe zaken weer complex gaan opvatten en uitwerken.

Dat de sociale werkelijkheid die professionals te bewerkennen hebben inderdaad verre van enkelvoudig is, lijkt me duidelijk. Tegelijk wordt het voortdurend *praktisch* ontkend: het is vermoeiend die waarheid onder ogen te moeten zien en het is heerlijk om lekker door te werken en de ingewikkeldheden links te laten liggen. Maar van buurtontwikkeling tot multiprobleemgezinnen, van jeugdzorg tot wijkteams, en van de zorg voor dementerenden tot de outreachende psychiatrische

hulp aan verwarde en verslaafde personen: de praktijk van helpen, zorgen, activeren en opvoeden is wel beschouwd heidens ingewikkeld. Wil je in die situaties toch succesvol (en het liefst een beetje vlot) veranderingen aanbrengen, dan is het gebruikelijk die ingewikkeldheden drastisch te versimpelen. Men zal de zaken schematiseren, heldere verbanden tekenen tussen oorzaken en gevolgen, slechts een handje vol variabelen insluiten, overzichtelijke verklaringsmodellen opstellen, navol-

bare aanpakken bieden ('*best practices*'), het handelen van professionals structureren in enkele opeenvolgende stappen, en vooral veel, heel veel weglaten. Zo mogelijk de (politieke) ethiek erbuiten houden, maar ook het veelkoppige monster van de systeemdwang, de sluipende invloed van de gebouwen, van de heersende cultuur en de macht der gewoonten. En vooral geen aandacht besteden aan emergentie, zeg de omstandigheid dat zich altijd tal van onvoorziene, onverklaarbare en uiteindelijk

ook onbeheersbare zaken voordoen die het verloop danig beïnvloeden en de onoverzichtelijkheid verder opschroeven. Al dit vereenvoudigen heet in het dieventaaltje *complexiteitsreductie*. Maar het ingewikkelde aan deze versimpelingen is dat ze nieuwe ingewikkeldheden scheppen. Denk vooral niet dat ‘complexiteitsreducties’ het leven van de professional eenvoudig maken: overall waar het gemakkelijker wordt, meldt zich ook de ambivalentie want het past allemaal niet zomaar. En precies doen wat er in die reducties voorgespiegeld wordt, levert zelden goede uitkomsten op. Zo zweeft de professional tussen gehoorzaamheid en op eigen gezag afwijken. De meeste leidinggevend en financiers willen dat laatste liever niet, want het werk wordt daardoor onvoorspelbaar.

Berisping

Alvorens hierop door te gaan, een uitstapje. Je hebt namelijk reducties en reducties. Zo is er de strikt wetenschappelijk onderbouwde versimpeling die weliswaar ‘deugt’ maar vooral in β -wetenschappen bereikt kan worden en zelden of nooit in mens- en maatschappijwetenschappen. In de wereld van de sociale interventies zien we – vrees ik – reducties die vooral ideologisch zijn en dus gekleurd door wensdenken. Dat verloopt meestal subtiel en niet eens zo bewust. In plaats van de moed om de realiteit in haar ingewikkeldheden onder ogen te zien, keer je je ervan af en richt je je op het scheppen van de nieuwe realiteit. Verdringen en vervangen dus. Hier bloeien beleidsprookjes op: aanstekelijk vertelde fantasieën met een overzichtelijke verdeling van goed en fout, oorzaak en gevolgen, helden en *losers*, een bevattelijke en doenlijke moraal en natuurlijk een goede afloop.

Zie de intrigerende illustratie die de rechter gaf, bij wie getoetst werd of Wmo-bezuinigingen in de thuishulp wel zijn toegestaan. De uitspraak luidde: gemeenten moeten onder de nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) de huishoudelijke hulp leveren die nodig is. Ze mogen niet zeggen dat ze er te weinig geld voor hebben of dat huishoudelijke hulp niet onder de wet valt. ‘Dit [Wmo] beleid moet berusten op objectief en onafhankelijk onderzoek naar de tijd die nodig is voor een schoon en leef-



‘Beleidsmakers moeten ophouden met hun praatjes en zich tot de werkelijkheid wenden’

baar huis. Overleg met gecontracteerde zorgaanbieders en cliëntenraden is niet toe-reikend.’ Dat zegt de *Centrale Raad van Beroep* op 18 mei 2016 (na te lezen op de site van de NOS en op www.rechtspraak.nl). Intrigerend nieuws: ‘ze mogen niet zeggen dat ...’ en ‘moeten (...) leveren (...) wat nodig.’ En ze moeten fatsoenlijk empirisch onderzoek doen. Ik lees dat allereerst als een berisping: terug naar de werkelijkheid en ophouden met beweren. Misschien ben ik te welwillend daarin en wil de rechter vooral dat er wordt gemeten, harde cijfers worden geproduceerd en er dus een ‘objectief’ bewijs op tafel komt wat er nodig is. Bij zulke ‘objectief onderzoek’ zou ik vragen hebben. Ik weet niet precies wat de rechter voor zich ziet, maar dan nog blijft staan dat de beleidsmakers moeten ophouden met hun praatjes en zich tot de werkelijkheid moeten wenden. Zou dit de eerste uitspraak kunnen zijn in een reeks: niet mogen beweren dat we zelfredzaam zijn, maar goed onderzoek doen wat daarvoor nodig is. Niet meer zeggen dat we autonoom zijn, maar helpen waar die autonomie ontbreekt. Niet meer beweren dat het allemaal in zelfbeheer kan, maar steun geven waar dat volgens ‘onafhankelijk onderzoek’ onmisbaar is? De rechter als

fact checker: geen geklets, maar reëel zijn. Het onrecht dat schuilgaat in beleidsmatige kletspraatjes. Het is nogal wat.

Het lijkt overigens een tendens: politici – van Trump tot Wilders, van Erdogan tot Farange – die op grote schaal lijden aan de ‘beweerderitis’: zelfverzonnen waarheden zonder noemenswaardige verbinding met de realiteit. Oorzaken die niet bestaan, gevolgen die niet kunnen, beloften die onuitvoerbaar zijn, regels die fnuikend uitpakken. Er bestaat gedegen literatuur over en er zijn pakkende Engelse begrippen voor. In plaats van de werkelijkheid onder ogen te zien en problemen aan te pakken die er aantoonbaar zijn, worden deze verdrongen en vervangen door slaapliedjes en sprookjes. Iedereen weet het, maar het geeft niet en je komt ermee weg. Gebeurt het ook bij de Wmo? Ja, veel te vaak wel, vrees ik. Ik ben de enige niet die het geheel te ideologisch vind. Nu de landelijke roepoeters (vakbladen, databanken, onderzoeksinstituten, columnisten, subsidieverschaffers, opleidingen, congresbureaus, de onderwijshervormers, et cetera) unisoos eenzelfde soort verhaal vertellen, botsen we op een gesloten front en heerst er een monocultuur. Probeer maar eens wat anders – iets dat afwijkt van de transitie-ideologie en wat dichter bij de weerbarstige realiteit ligt – en daar subsidie of onderzoeksgelden voor te krijgen, of zelfs maar de handen op elkaar: je hebt weinig kans van slagen.

Duivelskring

Vanwaar dit uitstapje? Simpel gezegd omdat verstandigheid altijd betekent: uit de duivelskring stappen van het moeten, behoren en de beloften, en teruggaan naar de werkelijkheid, ook als deze afstotelijk ingewikkeld is. Dáárover gaan nadenken en dáárin wijzigingen aanbrengen. Het betekent dat je je niet in slaap laat sussen, dat je de werkelijkheid van je ingreep of van de regels die je toepast wilt kennen, en wilt weten wat er in werkelijkheid achter je professionele handelen vandaan komt. Of de grenzen en regels die je respecteert tot iets goeds leiden en of het goed dat je najaagt überhaupt bestaat. Het betekent ook dat je de sensitiviteit wilt behouden om überhaupt te kunnen vaststellen of het wel goed gaat en of een andere aanpak

gewenst is. Daar ligt de wortel van verstandigheid.

Dat brengt ons bij de slotvraag van deze reeks: wat moet je doen of wat moet je je

afvragen om je werk praktisch wijs, respectievelijk verstandig te doen? Ik denk dat het uiteindelijk gaat om ruimte maken en wel in zes opzichten. Ze staan onder

vermeld. Zo zou het moeten kunnen en dit zou moeten helpen.

Ik stel voor het te doen en de sprong daadwerkelijk te wagen. ■

Maak ruimte voor...	Hier opgevat als...
1 Morele intuïties	Toegeven en benoemen dat er iets niet pluis is, dat je wat anders zou willen, bedoelde, nastreefde etc. (morele intuïtie als contrastervaringen dus) en deugden ontplooiën die daarbij horen, zoals moed, eerlijkheid, vrijmoedigheid en integriteit.
2 Morele verbeelding	Je ogen dicht doen en je voorstellen: waarop loopt dit uit als we niets doen, wat komt er van iemand terecht bij ongewijzigd beleid, wie heeft hier welke schade van (of juist baat bij <i>-cui bono</i>), etc.?
3 Interruptie	Het handelen stop zetten, time out nemen, routines, procedures, stappenplannen onderbreken en opschorten: ademruimte scheppen.
4 Finaliseren	Je (met anderen) buigen over de vraag: waar gaat het hier nu eigenlijk om, wat is het <i>ultieme</i> doel dat we dienen na te streven – en wat streven we de facto na?
5 Beraadslagen	De gezamenlijke reflectie bedient zich met name van... ▪ Preferente optie voor de zwakste: om wie gaat het hier op de eerste plaats? ▪ Hermeneutiek: wat betekent het, welke waarde hechten we hier aan? ▪ Gedegen kennis: hoe komt dit, hoe moet / kun je dit verklaren? ▪ Gerijpte ervaringen: wat is mijn ervaring hiermee, wat was wijs en wat was onverstandig? ▪ Beschikbare (alternatieve) vaardigheden: wat kan er überhaupt, waartoe ben ik / zijn wij in staat? ▪ Morele verbeelding (positief): welk goed is hier denkbaar? ▪ In te zetten deugden: wat kan ik doen en welke deugden heb ik daarbij nodig (omdat ik me op glad ijs begeef)?
6 Sprong wagen	De deugden praktiseren die daarbij nodig zijn (bijv. toewijding, trouw, acribie en vasthoudendheid) en ondertussen blijven kijken hoe je handelen uitpakt.

