

Beweging in het veld

Hoe zorgen lectoren voor vernieuwing van de praktijk?

Tekst: Mariek Hilhorst

Lectoren hebben tot taak vernieuwingen in hun werkveld te stimuleren. Terwijl universitair hoogleraren vernieuwingen op theoretisch niveau proberen te realiseren, werken lectoren vooral praktijkgericht. Zij leggen een directe link tussen theorie en praktijk. Hoe brengen ze die beweging in het veld tot stand? We spreken met Lia van Doorn, lector Innovatieve Maatschappelijke Dienstverlening bij het kenniscentrum Sociale Innovatie, en met Frens Pries, lector Nieuwe Cultuur in de Bouwketen bij het kenniscentrum Gebouwde Omgeving.

Lia van Doorn doet onderzoek naar innovatie in de maatschappelijke dienstverlening, zoals maatschappelijk werkers, werkers in de jeugdbescherming en reclassering. Het gaat Van Doorn met name om sociale professionals die tijdens de uitvoering van hun werk direct met de cliënten in contact staan.

Waarom is innovatie nodig? Lia van Doorn: 'De laatste jaren komen hulpverleners weer steeds vaker achter hun bureau vandaan om hulp achter de voordeur te bieden. Maar ze krijgen daarbij te maken met lastige groepen zoals zorgmijders, randgroepjongeren, vereenzaamde ouderen en veelplegers. Hulpverleners worstelen in die contacten vaak met allerlei dilemma's. Als iemand bijvoorbeeld de deur niet opendoet als je als hulpverlener langsgaat, hoe lang houd je dan aan? In de multiculturele samenleving krijg je ook te maken met nieuwe vragen. Als je bijvoorbeeld je kinderen 's avonds laat op straat laat spelen, verwaarloos je ze dan? Of gaat het om een cultureel verschil en is het Noord-Europees om je kinderen vroeg naar bed te sturen? Dat zijn ethische dilemma's. De samenleving stuurt hulpverleners steeds vaker op pad om overlast tegen te gaan. Maar onduidelijk is hoever hun bemoeienis mag gaan. Hulpverleners hebben daarom veel behoefte aan methodische aangrijpingspunten over morele oordeelsvorming. Ik ga die in mijn lectoraat de komende jaren ontwikkelen.'

Het hart moet terug

Ethiek hoort toch een vanzelfsprekend onderdeel te zijn van opleiding en beroep? Lia van Doorn: 'Ja, zeker, maar de laatste decennia is ethiek steeds meer verdwenen uit het vak. De nadruk lag op technisch-instrumentele en organisatorische verbeteringen. Ethiek wordt als individuele verantwoordelijkheid gezien van hulpverleners. Maar de laatste jaren komt er steeds meer verzet tegen deze technocratisering en het productdenken in het zorg- en welzijnswerk. Want je kunt niet zonder moraliteit in de hulpverlening. Het hart van het vak, de eer en het geweten van sociale professionals, is in feite weggesneden uit het vak.' Van Doorns missie is dat hart weer terug te brengen. Ze is hard bezig binnen het maatschappelijk werk op instellingsniveau de discussie over ethiek weer op de agenda te krijgen. Het doel van haar lectoraat is om de moraliteit van professionals weer tot een onderdeel van het vak te maken.

Hoe komt het dat ethiek als onderwerp verdwenen is? 'Dat komt door de ontzuiling, door het wegvallen van collectieve normen en waarden en van gezagsdragers zoals pastoor, dominee of huisarts. En ook door de individualisering en de toename van de etnische en culturele diversiteit. Daardoor is steeds onduidelijker geworden welke waarden binnen het zorg- en welzijnswerk gelden. Omdat we er zo weinig raad mee weten, is het domein van de morele oordeelsvorming een heet hangijzer geworden waar vaak maar liever omheengepraat wordt,'

zegt Van Doorn. 'In de opleidingen speelt hetzelfde. Binnen het HBO-onderwijs en op andere beroepsopleidingen zijn onderwerpen als sociaal recht, ethiek en normatieve professionaliteit ondergeschoven kindjes. Het is steeds minder duidelijk welke waarden en normen je moet nastreven. Er is behoefte aan een maatschappelijk debat daarover en aan een helder mandaat voor sociale professionals. Wat ik daarbij vooral wil is theoretische en praktische ondersteuning bieden aan de frontliniewerkers.'

Ze komen eraan!

Wat kunnen allochtonen bijdragen aan de discussie over moraliteit? 'Het maatschappelijk werk is nog erg wit en wil graag diverser samengestelde teams. Nou, binnen enkele jaren zal dat ook gebeuren, want er komt een grote nieuwe lichting studenten van allochtone afkomst aan. Ze komen eraan, zeggen wij, want veel organisaties realiseren zich dat nog niet. Dat zal heel verrijkend zijn voor hulpverleningsinstellingen. Maar het zal ook leiden tot meer meningsverschillen en conflicten. Dat maakt de discussie over moraliteit urgent. De nieuwe Nederlanders hebben tools nodig voor de omgang met cliënten. Waarden en normen van medewerkers zullen verder uit elkaar komen te liggen, dus wordt het steeds belangrijker om ethiek op instellingsniveau weer op de agenda te zetten. Gelukkig ziet het werkveld dat zelf ook in, dit lectoraat is een initiatief van het veld en wordt volledig gefinancierd door het Oranje Fonds en de Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers. Het veld heeft grote behoefte aan een antwoord op ethische vragen. Door deze financiële inbedding en de vele intensieve contacten van ons lectoraat met het veld hoop ik dat we die beweging ook echt tot stand kunnen brengen.'

Cultuur in de bouw

In een heel ander werkveld is lector Frens Pries eveneens hard bezig de cultuur ter discussie te stellen: de bouwsector. 'Er gaat veel mis in de bouwsector door slechte samenwerking,' vertelt Pries. De faalkosten liggen ergens tussen de 10 of 20%, de productiviteit van bouwvakkers is echt te laag. 'Er zijn heel veel partijen betrokken: overheden, corporaties, ontwerpers, bouwers, projectontwikkelaars, toeleveranciers. Partijen hebben allerlei verkeerde clichébeelden van elkaar. Ambtenaren zijn initiatiefloos, bouwers zijn niet te vertrouwen en architecten kunstenaars. In de bouwsector zitten partijen vast in hun eigen paradigma. De bouwsector is gefragmenteerd en betere samenwerking is echt hard nodig. Maar je kunt pas goed samenwerken als je elkaar vertrouwt. Je vertrouwt elkaar pas als je elkaar begrijpt en je begrijpt elkaar pas als je elkaar kent. Partijen moeten zich dus in elkaar verdiepen. We deden een onderzoek naar vertrouwen in de bouwsector. Hoe goed ken je anderen uit de bouwketen, was een van de vragen. Ze gaven zichzelf gemiddeld een dikke onvoldoende!'

Samenwerken moet je leren!

'Het gaat vaak mis vanwege slecht communiceren. Bijvoorbeeld de bouw van een ziekenhuis valt stukken duurder uit, aannemers krijgen ruzie met de opdrachtgever. Achteraf blijkt dat de opdrachtgever best extra geld over had voor het project, maar er is gewoon niet goed overlegd. Die cultuur verander je niet via beleid en ook niet met een revolutie. Dat moet geleidelijk gaan in de praktijk. Bedrijven zien zelf ook in dat het anders moet, dus veel bedrijven doen mee. Ook geven we studenten inzicht in de' heersende cultuur in de bouwsector, zodat ze zich ervan bewust zijn als ze eenmaal aan het werk zijn. En we leren ze vaardigheden als conflicthantering en onderhandelen, zodat ze op de werkvloer sterker in hun schoenen staan en het anders kunnen gaan doen.'

Soft

‘Cultuur is lastig bespreekbaar te maken binnen de bouwsector, het wordt soft gevonden,’ zegt Pries. ‘Het is niet meetbaar, dus het bestaat niet, is de achterliggende onbewuste denkwijze. Een paradigma houdt zichzelf in stand: als je erin past, oké, zo niet, dan word je ziek en verdwijn je. 95% van de mensen in de bouw is techneut. Je maakt pas carrière als je je baas imiteert, want ander gedrag wordt niet getolereerd; dat heet kloongedrag. De bouw is nog steeds een blanke mannenwereld. Dat is zonde, want vrouwen heb je juist nodig om de cultuur te veranderen. Vooral waar het gaat om ingewikkelde projecten blijken de sociale vaardigheden van vrouwen van grote waarde. Maar de bouwsector ziet zelf ook in dat het veranderen van de cultuur nodig is om de komende jaren verder te kunnen, zoals klantgericht en duurzamer werken. Meer samenwerking tussen partijen en minder strijd, dat is nodig om de bouwsector te vernieuwen.’

Denkt Pries de cultuuromslag echt te kunnen bereiken? Natuurlijk lukt dat! Het is voor mij ondenkbaar dat de bouw niet verandert. Er is geen sector zo creatief als juist die bouw. Het zal echter niet van vandaag op morgen gaan. Een mooi voorbeeld is het werken in teams. We weten in de bouw dat een goed team elk project aankan en dat een slecht team elk project zal verprutsen. Vroeger besteedden we daar eigenlijk geen aandacht aan. Nu wordt in 20% van de projecten een goede projectstartup gehouden met een beter werkend team als resultaat. Over vier jaar moet dat 70 tot 80% zijn.