

De waarde van feedback, reflectie en intervisie

Het persoonlijke is ambtelijk

Willem Bertels

De gemeenteambtenaar anno 2010 moet vraaggestuurd werken. Samen met de aanvrager moet ze diens oorspronkelijke vraag verhelderen: gaat er misschien zelfs een complex aan problemen achter schuil? Het speelveld is ingrijpend veranderd. Welke vaardigheden moet de hedendaagse consulent in huis hebben? En hoe kan de leidinggevende daarbij ondersteunen?

Nog niet zo heel lang geleden was de gemeentelijke dienstverlening volledig aanbodgestuurd. Een aanvraag van een burger werd minutieus langs de lat van de wet gelegd en op basis daarvan werd een eenduidige beslissing genomen. De gemeente was amper geïnteresseerd in de oorzaak van de aanvraag.

Het toneel waarop een gemeenteconsulent acteert, is vandaag de dag volkomen anders dan dat van zo'n 15 jaar geleden.¹ Het spel dat ze moet opvoeren, is veranderd van een monoloog naar een dialoog met de cliënt.² De belangrijkste veranderingen lijken mij:

- door decentralisatie en toenemende gemeentelijke beleidsvrijheid bieden wet- en regelgeving de consulent steeds minder houvast;
- de consulent heeft steeds vaker te maken met mondige en goed geïnformeerde klanten die ze bovendien centraal moet stellen;
- de consulent treft op het podium talloze andere professionals aan waarmee zij het spel samen moet opvoeren.³

Ik wil deze veranderingen illustreren aan de hand van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Af en toe maak ik een zijstapje naar de Wet werk en bijstand (Wwb) en de schuldhulpverlening (SHV).

Houvast Doel van de Wmo is burgers die lichamelijke of psychische beperkingen ondervinden, in staat te stellen toch volwaardig en zelfstandig deel te nemen aan het maatschappelijk verkeer. In termen van de wet: de gemeente is verplicht de beperking van de burger te 'compenseren'. De Wmo bevat echter geen heldere criteria op basis waarvan de consulent het recht op een voorziening objectief kan vaststellen. De consulent wordt geacht, al dan niet op grond van een ingewonnen medisch advies, zelf te constateren of sprake is van een beperking in relatie tot de behoefte van de aanvrager, waarbij ze zich dan ook nog een oordeel moet vormen over de urgentie van die behoefte. Dit is niet de enige onzekerheid waarmee de consulent in haar werk wordt geconfronteerd. Ze moet daarnaast uitzoeken of er een voorliggende voorziening is



In het stuk dat ze speelt, moet de consulent zaken doen met een bonte stoet van andere spelers. Daarvoor moet je sterk in je schoenen staan

én nagaan of gezinsleden van de cliënt redelijkerwijs in staat zijn bij te springen. Er is dus behoorlijk wat onderzoek nodig voordat de consulent een gefundeerde beslissing kan nemen. Er wordt dan ook een groot beroep gedaan op haar analytisch en oordeelsvermogen.

Een soortgelijke situatie doet zich voor bij de Wwb. Weliswaar bevat die wet strikte voorwaarden voor het recht op een uitkering en is ook de hoogte daarvan vastgesteld. Maar als consulent moet je daarnaast zelf bepalen of iemand al dan niet in staat is zijn eigen kostje te verdienen en of hij daar voldoende z'n best voor doet. Je moet bepalen of een activerings- of re-integratietraject is geïndiceerd en hoe dat eruit moet zien. En als je dat allemaal hebt gedaan, moet je de cliënt van je beslissing zien te overtuigen. Voorwaar, geen sinecure.

Mondig De burger die bij de gemeente een aanvraag indient voor maatschappelijke of inkomensondersteuning is in principe volledig afhankelijk van de persoon die zijn aanvraag afhandelt. Immers, de aanvrager redt het niet op eigen kracht en heeft, om in de samenleving overeind te blijven, ondersteuning nodig. De enige die hem die kan leveren, is de consulent. Zo beschouwd is de machtsbalans tussen cliënt en consulent dus behoorlijk uit evenwicht.

Maar zo simpel is het niet. In de 'goede' oude tijd was de zaak duidelijk: de burger diende een aanvraag in, kreeg vervolgens

een papierwinkel thuisgestuurd met de opdracht een eindeloos aantal vragen naar waarheid in te vullen, waarna hij lijdzaam moest wachten op het besluit van de consulent. Maar tegenwoordig staat de 'klant centraal'. De consulent moet nu op zoek naar de vraag achter de vraag. Zij moet op huisbezoek en daar, in het territorium van de cliënt, een gesprek voeren. Niet zomaar een gesprek met een afwachtend individu, maar een dialoog met een goed geïnformeerde en mondige burger. Steeds meer is de burger van mening dat hij gewoon recht heeft op 'zijn' voorziening. En steeds vaker is hij bereid dat bestuursrechtelijk af te dwingen. De machtsrelatie tussen cliënt en consulent is dus veel gelijkwaardiger geworden.

Maar er zijn natuurlijk ook 'bescheiden' cliënten. Die komt de consulent schuldhelpverlening nogal eens tegen: cliënten die niet het achterste van hun tong laten zien, omdat ze zich schamen voor hun situatie of juist omdat ze hun problemen vooral wijten aan 'de overheid' of 'de hulpverleningsinstanties'. Bij deze mensen moet je enorm doorvragen en je moet ze soms ook confronteren met hun - onbewust - zelfgekozen slachtofferrol. Het is dan heel verleidelijk zelf in de hulpverlenersrol te schieten, waarmee je in feite het paard achter de wagen spant. Door deze ontwikkeling en omdat wet- en regelgeving steeds minder objectief houvast bieden, wordt de consulent steeds meer gedwongen een intermenselijke relatie aan te gaan met haar cliënt. Haar macht is niet meer louter en alleen gebaseerd

op haar formele, objectieve bevoegdheden, maar zij moet zichzelf als persoon in de strijd gooien. Anders gezegd: het is niet de wet die nee zegt, maar de consulent.

Dit betekent dat de effectiviteit van haar handelen niet meer alleen afhankelijk is van haar formele kennis, maar ook van haar persoonlijke communicatiestijl en haar verworven competenties. En wat het extra lastig maakt, is dat deze competenties niet altijd samenvallen. Zo moet je als consulent respectvol zijn en belangstellend, maar toch ook zakelijk. Je moet veel informatie verzamelen en die goed afwegen, maar ook snel en besluitvaardig zijn. Je moet klantvriendelijk zijn, maar niet in de hulpverleningsrol schieten. Je bent klant-‘manager’, maar je moet je klant ook aanspreken op zijn eigen verantwoordelijkheid. De consulent moet in staat zijn haar stijl af te stemmen op de persoon die zij tegenover zich treft. Met andere woorden, ze is behalve klantmanager ook manager van haar relatie met de klant.

Anderen De derde verandering is dat de consulent niet alleen een dialoog moet aangaan met haar cliënt, maar ook met talloze andere professionals. De opdracht van het gemeentebestuur luidt immers het gemeentelijk aanbod perfect af te stemmen met dat van andere organisaties en instanties, zoals maatschappelijk werk, geestelijke gezondheidszorg, andere gemeentelijke afdelingen, UWV-WERKbedrijf, welzijnswerk, thuiszorg, re-integratiebureaus en woningbouwcorporaties. Dit geldt voor een steeds groter aandeel van de caseload. En Wwb- en schuldhulpverleningsconsulenten hebben verhoudingsgewijs natuurlijk meer te maken met multicomplexe probleemgevallen dan hun Wmo-collega’s.

Maar de trend is onmiskenbaar: De consulent moet achter haar bureau vandaan, de paden op, de lanen in. In het stuk dat ze speelt, of liever gezegd de stukken die ze gelijktijdig moet spelen, moet ze zaken doen met een bonte stoet van andere spelers, zonder daarbij over formele bevoegdheden te beschikken. Daarvoor moet je sterk in je schoenen staan. Want het doel van die andere professionals is lang niet altijd hetzelfde als het jouwe. Waar het energiebedrijf de stekker eruit wil trekken, wil jij juist dat die erin blijft. De woning-uitzetting die de corporatie ten uitvoer wil brengen, wil jij juist voorkomen. Je moet dus tactisch zijn, geduldig, goed van de tongriem gesneden en duidelijk kunnen maken dat jouw doel eigenlijk hetzelfde is als dat van je gesprekspartner. Soms moet je ook kunnen doordrammen of iemand voor een voldongen feit kunnen plaatsen. Dat is heel wat lastiger

dan de in je functiebeschrijving opgenomen competentie ‘netwerken’. Als dat nog geen eufemisme is!

Vaardigheden De consulent is niet langer een ‘overheidsdienaar’. Ze is een ‘burgerdienaar’ geworden die opereert in een complex speelveld met nogal wat voetangels en klemmen. Op dat speelveld is haar effectiviteit niet meer vooral afhankelijk van kennis van wetten en methodieken, maar komt het veel meer aan op persoonlijke stijl en professionele vaardigheden. De consulent is niet meer in de eerste plaats een ‘vakvrouw’, maar een ‘professional’. Het vak is een ambacht dat je niet leert uit de schoolboeken, maar waaraan je door praktische ervaring steeds beter wordt en waaraan je persoonlijke invulling geeft. Dat veronderstelt dat je kunt omgaan met onzekerheden en bereid bent te reflecteren over je persoonlijke voorkeurstijl, te leren van ervaringen en na te denken over je rol als realisator van overheidsdoelen. Je kunt alleen maar steeds beter worden in dit ambacht als je kritisch naar jezelf en je functioneren durft te kijken.

Team Gelukkig hoeft je dat niet alleen te doen. Er zijn voldoende mensen die je kunnen helpen, te weten de andere hoofdrolspelers – je collega’s – en de regisseur – je leidinggevende.

De leidinggevende is een cruciale factor. Die moet niet alleen de doelen van de bestuurlijke opdracht kennen en uitdragen, maar zich er vooral rekenschap van geven dat het consulent-schap een ambacht is, waarin het aankomt op leren door doen en daarop te reflecteren. Als leidinggevende van allerlei teams van consulenten ben ik er, uiteraard met vallen en opstaan, achter gekomen hoe je dat kunt doen: maak gebruik van de potentie van het team.

Het team is het platform bij uitstek om het moeilijke ambacht van consulent onder de knie te krijgen. Mensen leren het beste in een omgeving waarin ze worden gestimuleerd te leren van ervaringen, waarbij anderen helpen na te denken over hoe ze het hebben gedaan, wat het resultaat was en hoe ze het misschien anders of beter hadden kunnen doen. Ik probeer dan ook altijd te investeren in intervisie, zowel een-op-een tussen collega’s als in teamverband. Zeker voor kersverse consulenten is het belangrijk dat ze worden gekoppeld aan een ervaren collega die met ze meegaat op huisbezoek en hun werk nakijkt. Maar oude rotten kunnen ook leren van jonge broekies, al was het maar door hun onbevangingheid en energie.



De consulent is niet meer in de eerste plaats een 'vakvrouw', maar een 'professional'

Op gezette tijden moet je een keigoede trainer inhuren. Bente die in staat is een slagje dieper te gaan door met het hele team te onderzoeken wat ieders persoonlijke communicatiestijl is, waarom je je daarvan bedient en waar je onzeker over bent. Een trainer die laat zien dat angst is te overwinnen door in een vertrouwde setting eens lekker in je oude valkuil te stappen. Iemand die leert hoe je elkaar constructief feedback kunt geven. Dit soort trainingen heeft twee voordelen: de consulenten leren zichzelf als persoon beter kennen, maar ook elkaar. Daardoor is het veel makkelijker een collega om hulp te vragen in situaties waarvan je weet dat je die niet of nog niet zo goed aankunt.

Gelijkrichter Ook al heeft iedere consulent een eigen stijl, dat wil niet zeggen dat iedereen gewoon haar gang kan

gaan. Juist gezien het onzekere en complexe speelveld, maar ook om voor de burgers zo goed mogelijk de rechtsgelijkheid te borgen, is het belangrijk dat er een gemeenschappelijk richtsnoer is. Alle spelers moeten weten wat hun opdracht is en welke bestuurlijke doelen daarachter schuilgaan. Ze moeten ook een gedeelde perceptie hebben van uitgangspunten als 'integrale dienstverlening' en 'vraaggestuurd' en 'klantgericht' werken. Bovendien is het ook wel handig als alle collega's het werkproces op dezelfde wijze doorlopen.

Casuïstiek- en teambesprekingen, liefst wekelijks, zijn een uitstekend instrument om ervoor te zorgen dat de consulenten hun werk doen vanuit een gedeelde filosofie. Door met elkaar dilemma's te bespreken waarmee ieder dagelijks wordt geconfronteerd, ontstaat een gemeenschappelijk richtsnoer

Veranderingen in:	Kenmerken podium consulent		Vaardigheden van consulent behorend bij nieuwe podium
	oude podium	nieuwe podium	
Wet-/regelgeving	Centraal vastgelegde wettelijk criteria objectiviteit rechtsgelijkheid	Grotere beleidsvrijheid gemeenten Groter belang van jurisprudentie	<i>Analytisch</i> <i>Oordeelkundig</i> <i>Bewustzijn van je rol als uitvoerder van gemeentelijk beleid</i>
Dienstverleningsrelatie overheid - burger	Aanbodgestuurd Ongelijkwaardige machtsrelatie tussen cliënt en consulent Onpersoonlijke relatie met cliënt Monoloog	Vraaggestuurd Client centraal Client zelf verantwoordelijk Gelijkwaardige machtsrelatie tussen cliënt en consulent Persoonlijke relatie met cliënt Dialogo	<i>Respectvol en belangstellend</i> <i>Niet betuttelend, maar coachend</i> <i>Volledig, maar toch zakelijk en snel</i> <i>Relatiemanager</i>
Relatie gemeente – andere aanbieders	Naar binnen gericht Een toneelstuk Monoloog Consulent = solist	Naar buiten gericht Meerdere verhaallijnen naast en door elkaar Dialogo Consulent = netwerker	<i>Tactisch handig</i> <i>Communicatief</i> <i>Improviseren</i> <i>Assertief</i> <i>Overzicht bewaren</i>

waaraan consulenten hun individuele afwegingen kunnen toetsen. Hetzelfde bereik je door samen klachten en bezwaarschriften door te nemen. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevende de medewerkers laat deelnemen aan allerlei werkgroepjes, zoals procesbeschrijvingen, uitbesteding van diensten, klanttevredenheidsonderzoeken en samenwerking met andere afdelingen.

Kortom, goede consulenten geven zichzelf bloot (evenals trouwens hun leidinggevende!). Ze vinden het niet erg feedback te krijgen op hun stijl en resultaten. Maar met de billen bloot gaan is natuurlijk wel ontzettend spannend. Voor je het weet, staat iemand je uit te lachen of wordt er achter je rug om een opmerking over je billen gemaakt. Daarom is misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor een lekker draaiend team een leidinggevende die investeert in veiligheid. Die in alles laat merken dat zij haar medewerkers vertrouwt en die hen alle ruimte geeft om te leren van ervaringen.

Open deuren Ach, eigenlijk zijn het allemaal open deuren...

Maar wel deuren die toegang geven tot een team van excellente professionals die gewend zijn kritisch te reflecteren op hun rol als publieke dienstverlener en hun persoonlijke stijl en professionele vaardigheden. Waar de feministes in de jaren '70 tot de

ontdekking kwamen dat het persoonlijke politiek is, durf ik de stelling aan dat in 2010 het persoonlijke ook ambtelijk is. 📺

Willem Bertels is cultureel antropoloog. Hij is gevestigd als zelfstandig interim-manager en adviseur en is tevens lid van de redactie van Sociaal Bestek. Meer info: info@willembertels.nl, www.willembertels.nl

Noten

- Ik gebruik de aanduiding 'consulent' als verzamelnaam voor gemeenteambtenaren die belast zijn met het afhandelen van aanvragen voor een bijstandsuitkering, een Wmo-voorziening of een aanvraag schuldhulpverlening.
- Het is steeds gebruikelijker de aanvrager van een voorziening aan te duiden als 'klant'. Om twee redenen houd ik het liever op 'cliënt'. De burger die een aanvraag doet voor een Wmo- of Wwb-voorziening is, in tegenstelling tot een consument die een telefoon koopt, hulpbehoevend. Daarnaast kan de aanvrager enkel bij de gemeente terecht, die op deze voorzieningen het monopolie heeft.
- Bij verwijzingen naar de consulent hanteer ik de vrouwelijke persoonsvorm. Waar 'zij' of 'haar' staat kunt u ook 'hij', respectievelijk 'zijn' lezen.

Meer informatie? Kijk op www.kennisbanksocialezaken.nl