

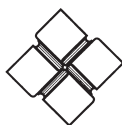


Ondernemen in Welzijn

Paul Overvoorde
Petra Biemans

Ondernemen in Welzijn

Paul Overvoorde
Petra Biemans



Eburon
Delft 2013

ISBN paperback: 978-90-5972-760-1
ISBN ebook: 978-90-5972-761-8

Uitgeverij Eburon
Postbus 2867
2601 CW Delft
tel.: 015-2131484
info@eburon.nl
www.eburon.nl

Omslagontwerp: Studio Hermkens, Amsterdam
Grafische vormgeving: Textcetera, Den Haag

© 2013 Paul Overvoorde. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Inhoud

1	Inleiding	11
1.1	Voor wie is dit boek geschreven?	11
1.2	Wat is het thema van het boek?	13
1.3	Waar gaan de hoofdstukken over?	14
1.4	Hoe kun je het boek bij de studie social work gebruiken?	20
2	Intern ondernemerschap en de sector Welzijn	23
2.1	Intern ondernemerschap – bevindingen uit wetenschappelijk onderzoek	24
2.1.1	Intern ondernemerschap onder de loep	25
2.1.2	Kennis en ervaring, competenties en persoonlijkheidskenmerken	26
2.1.3	Werk en omgeving: managers en teams	28
2.1.4	Intern ondernemen en teamgenoten	30
2.2	Sector Welzijn: schuivende panelen, andere problemen	31
2.2.1	Welzijnswerk en de sociaal werkers in de wijk	31
2.2.2	Financiering van het welzijnswerk	35
2.2.3	Werken in het werkveld Welzijn: geen sinecure	38
2.2.4	Nieuwe kaders: Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	44
2.2.5	Welzijn Nieuwe Stijl (WNS): acht bakens voor het uitvoerende werk	47
2.2.6	Beroering en veranderingen in het werk	50
3	Intern ondernemen met relaties in het werk	61
3.1	Intrapreneurship in Zorg en Welzijn – een praktijkgericht onderzoek	62
3.2	Intern ondernemen in het werk en onder andere omstandigheden	67
3.2.1	Relatie 1: ondernemend ondersteunen van bewoners en cliënten	67
3.2.2	Relatie 2: ondernemend handelen vanuit teams	71
3.2.3	Relatie 3: ondernemen in relatie tot de manager	72
3.2.4	Relatie 4: ondernemen in de context van de organisatie	74
3.2.5	Relatie 5: collegiaal extern ondernemen: samenwerken en concurreren	76
4	Werkveld Welzijn: Rommelsteinse wijken en buurten	81
4.1	Rommelstein aan de Rijn	82
4.2	Rommelsteinse wijken en buurten	84
4.3	Participatiewiel en wijkscan	91

5 Met werkvormen trainen in ondernemender gedrag	101
5.1 Ervarend leren om ondernemender te worden	101
5.2 Ondernemende vaardigheden	106
5.2.1 Speeddaten: jezelf leren verkopen	106
5.2.2 Elevator pitch: je verhaal leren verkopen	108
5.2.3 Feed forward: focus op kansen om te winnen	111
5.2.4 Eropaf: outreachend aan de slag	113
5.3 Beïnvloeding van randvoorwaarden om te ondernemen	117
5.3.1 Ja, Ja maar... en Ja en...: koersen op positieve energie	118
5.3.2 De Vissenkom: overtuigen door anderen te laten uitpraten	120
5.3.3 De Rechtbank: oog krijgen voor visies en posities	123
5.4 Methode Krachtenveldanalyse	127
5.4.1 Professionals in krachtenvelden	128
5.4.2 Methode Krachtenveldanalyse	128
5.4.3 Stappen in de Krachtenveldanalyse	129
6 Ondernemend werken in de wijk	135
6.1 Ondernemend ondersteunen van wijkbewoners	136
6.1.1 Veranderingen in het ondersteunen van groepen wijkbewoners	138
6.1.2 Ondersteunen van groepen bij wijkproblemen en wijkinitiatieven – voorbeelden	142
6.1.3 Opdrachten – zelf ondernemend aan de slag met groepen in de wijk	155
6.2 Ondernemend ondersteunen van individuen, partners en gezinnen	164
6.2.1 Veranderingen in de psychosociale en sociaal-pedagogische ondersteuning van wijkbewoners	168
6.2.2 Ondersteunen van individuen, partners en gezinnen in de wijk – voorbeelden	174
6.2.3 Opdrachten – zelf ondernemend aan de slag met cliënten in de wijk	188

7	Stimulansen en belemmeringen: collega's en managers	199
7.1	Ondernemen te midden van teamleden	200
7.1.1	Teams	200
7.1.2	Waan van de dag	201
7.1.3	Teamcultuur: geen koppen boven het maaiveld	202
7.1.4	Onderling vertrouwen	203
7.1.5	Organisatiecultuur en onzakelijkheid	204
7.1.6	Externe teams	206
7.1.7	Wijkgerichte teams: een nieuwe trend in WNS	207
7.1.8	Samenwerken in een slangenkuil	209
7.2	Ondernemende welzijnswerkers en hun managers	212
7.2.1	Managers en welzijnswerkers – een wereld van verschil	212
7.2.2	Registratie en protocollen smoren creativiteit	214
7.2.3	Effectief communiceren naar je chef	216
7.2.4	Non-communicatie als bescherming van autonomie	216
7.2.5	Communicatie over en weer – stijl van leidinggeven	217
8	Praktijkgerichte onderzoeksopdrachten intern ondernemen	229
8.1	Actieonderzoek en participerende observatie	230
8.1.1	Hoe neem je waar, hoe interpreteer je wat je ziet?	231
8.1.2	Hoe verwoord je en rapporteer je wat je ziet?	233
8.2	Instrumenten voor onderzoek voor de welzijnswerker zelf	235
8.2.1	Zelftest Intrapreneurship	236
8.2.2	Werken met een Professioneel Ontwikkel Plan (POP)	241
8.2.3	Logboek Tijdmanagement	245
8.3	Instrumenten voor onderzoek naar intern ondernemerschap en teams	251
8.3.1	Teamscores Zelftest Intrapreneurship	251
8.3.2	Participerend observeren van deelnemers bij werkoverleg	254
8.3.3	Teamanalyse succesfactoren ondernemend handelen	258
8.4	Instrumenten voor onderzoek relatie bedrijfsvoering met ondernemende professionals	259
8.4.1	Leefwereld van management en bedrijfsvoering	260
8.4.2	Meten is weten	261
8.4.3	Ken- en stuurgetallen	264
8.4.4	Stuurgetallen: praktijkopdracht met een voorbeeld uit de praktijk	268
8.4.5	Rapporteren over output, efficiency en effectiviteit	270

9 Ondernemende professionals: borging in de organisatie	273
9.1 Inleiding	274
9.2 Borging ondernemerschap bij het management	275
9.3 Stimulerende en belemmerende (formele) regels en procedures: een kwestie van organiseren én doen	287
9.4 HRM-beleid en -instrumenten: gerichte inzet om ondernemerschap te steunen	291
9.5 Borging van teamwerk in de organisatie: zonder dit gaat het niet	295
9.6 Borging van ondernemend gedrag in ketens en netwerken	302
9.7 Afsluiting: verschil tussen ideaaltype en werkelijkheid	310
10 Ondernemende professionals zélf aan het woord – interviews	315
Inleiding en Leeswijzer	315
1. Ondernemerschap in welzijn gaat alle kanten uit	321
2. Ondernemend ondersteunen in de wijk brengt een andere blik	323
3. Met de Wmo heeft de maatschappelijk werker goud in handen	326
4. Ondernemend werken vergt ook iets in de directe omgeving	329
5. Ondernemen in de driehoek kind, ouders en school	333
6. Ondernemend werken: minder afwachtend, meer koersen op jezelf en doorzetten	337
7. Welzijn Nieuwe Stijl: de omslag naar deprofessionalisering is lastiger dan men vanaf de zijlijn denkt	343
8. Intern ondernemen sluit goed aan bij veel ontwikkelingen in de GGZ	348
9. Ondernemen is jezelf intern en extern voor nieuwe opdrachten op de kaart zetten	352
10. Werken volgens Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl gaat richting opbouwwerk en mensen dingen zelf laten doen	357
11. Ondernemen in een wijk: inspelen op wat er omgaat, aanspreken op eigen kracht	362
12. Ondernemen vergt keuzes maken: dingen doen, maar vooral ook dingen laten	367
11 Verantwoording	373
Bronnen bij boek	377
Bronnenlijst Ondernemen in Welzijn	383
Register	387



1

Door de ingewikkelde problematiek in achterstandswijken zijn er meerdere bestuurlijke en professionele instellingen aan het werk, met eigen specialismen, probleemdefinities en uitvoering. Het veranderen van deze verkokerde aanpak zou een eerste stap kunnen zijn om de opeenstapeling van problemen goed aan te pakken.

“Het blijkt dat het vaak juist individuele onorthodox opererende professionals en creatieve wijkbewoners zijn die het verschil maken”, zegt Van der Pennen. “Zij doen het anders dan verwacht wordt en treden buiten de uitgestippelde paden. In probleemwijken ligt de oplossing niet zozeer in de nota’s, maar is die te vinden op de hoek van de straat, in de kroeg of op andere plekken waar bewoners elkaar in het openbaar ontmoeten. Iemand die op de mensen afstapt, zijn oor bij hen te luisteren legt en pas dan naar passende oplossingen zoekt en coalities aangaat met andere belangrijke partners. Om goed naar buurtbewoners te kunnen luisteren, om te weten wat er speelt, moet hij dus in de wijk zijn, om daar de alledaagse kennis te verzamelen, hun kommer-en-kwilverhalen aan te horen, maar ook het plezier, de onderlinge hulp en betrokkenheid te signaleren. Een ‘best person’ noemen we zo iemand.” Van der Pennen kent er diverse en sprak ze uitgebreid.

“Het is de ambtenaar die zijn agenda schoon houdt van vergaderingen, om in plaats daarvan tijd in te ruimen voor het praten met de bewoners. Het is de politieagent die met jongeren om de tafel gaat zitten en niet alleen met zijn bonnenboekje in de hand waarneemt wat er mis gaat. Het kan ook een corporatiemedewerker zijn, een dominee, een imam of een wijkbewoner, maar in iedere geval iemand die actief, creatief en bevolgen is en behept is met een dosis lef. Hij zoekt naar vitale coalities want alleen kan hij het ook niet. Hij zoekt oplossingen buiten de gebaande paden, laat zich niet gauw uit het veld slaan en is opgewassen tegen de bureaucratie. Deze creatieve professionals zijn een voorbeeld voor anderen doordat ze een combinatie van betrokkenheid en oplossingsgerichtheid aan de dag leggen.”

OTB & Omgeving, maart 2013





Inleiding

1.1 Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek is geschreven voor hbo-studenten social work, welzijnswerkers in de praktijk, maar ook voor belangstellenden die willen weten wat er in de sector Welzijn gaande is. Bij de eerste groep gaat het om 3de- en 4de-jaarsstudenten die aan sociale opleidingen (AMW, CMV, SPH) studeren om als professional aan de slag te gaan in gemeenten, stadsdelen, wijken en buurten. De groep belangstellenden is breed. Sociaal werkers in de wijk willen vaak meer weet hebben van collega's die al ondernemend werken, ook om zich professioneel bij te schaven. In de hoofdstukken over het uitvoerende werk spreken zij door citaten hun woordje mee. Bovendien staan in het laatste hoofdstuk 12 korte interviews met hen over hun ervaringen met ondernemend werken. Docenten social work vallen uiteraard ook onder de belangstellenden. Zij hebben baat bij een overzicht van de actuele stand van zaken in het welzijnswerk en de wijkondersteuning en de ontwikkelingen daarin. Aan de praktijk ontleend casusmateriaal – in dit boek in overvloed aanwezig – kunnen zij in het onderwijs altijd wel goed gebruiken.

Beleidsmedewerkers bij de centrale en lokale overheden vinden in dit boek veel concrete informatie over de uitvoeringspraktijk en de rol die ondernemen daarbij kan spelen. De kansen en belemmeringen die er voor die aanpak zijn: vanuit de professional zelf en degene die hij of zij ondersteunt, vanuit teams en managers van de organisatie waarin hij of zij werkt en vanuit de regels en procedures van de gemeenten als opdrachtgever voor het werk; om een paar beïnvloedende factoren te noemen. Dit maakt het boek ook interessant voor HRM'ers, managers en directies die vanuit een organisatieperspectief beseffen en ervaren hoe lastig de omslag naar intern ondernemende medewerkers is voor een organisatie of bedrijf, en die over die organisatiecontext gerelateerde problemen graag meer willen weten. Al is er wegens de stijl en de studieopdrachten een accent op de student zichtbaar, de inhoud is van waarde voor nog andere lezers: burgers die nu weleens willen weten wat er allemaal in de sector Welzijn omgaat. Omdat bij de praktijkopdrachten over ondernemen in het werk veel uitgebreide casussen zijn opgenomen, biedt dat voor hen nog meer informatie over de vaak pittige opgaven in het uitvoerende welzijnswerk.

Als je sociaal werker wordt, kun je allerlei cliënten en groepen gaan ondersteunen met als belangrijkste instrument daarbij: jezelf met je kennis, vaardigheden en houding. Dat instrument moet dan wel aansluiten bij de dagelijkse praktijk en omgeving van het werk, waarbij ook bezuinigingen en marktwerking momenteel de toon aangeven. Daarom schreven we dit boek, want we willen je informeren over de actuele praktijk van het welzijnswerk en de rol van intern ondernemerschap. Je cliënten kunnen uiteenlopend van aard zijn: jeugd, overspannen moeders, problematische gezinnen met schulden, partners met relatieproblemen, mensen met een burn-out, daklozen en verlaafden. Ook wijkbewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking of psychiatrische aandoening kunnen een beroep op jouw ondersteuning doen. Maar het kunnen ook grotere groepen wijkbewoners zijn die hun buurt willen verbeteren. Of buurtbewoners die hulp zoeken in verband met problemen in hun buurt: overlast van straatbewoners, criminele hangjongeren die de buurt onveilig maken, vereenzaamde ouderen in een wijk; om maar een paar voorbeelden te geven. De leidende gedachte hier is: door ondernemender te gaan werken wordt de ondersteuning in de wijk innovatiever, effectiever en efficiënter.

Het boek beschrijft de veranderingen in de wettelijke kaders, Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl, die mede ingegeven zijn door de politieke wens om te bezuinigen. Het toont de ontwikkelingen in het werk en de mogelijkheden voor ondernemender gedrag voor welzijnswerkers. Het laat ook zien dat deze verandering in de beroepshouding en -uitoefening ook vanuit de organisatie niet zonder slag of stoot verloopt. Voor verscheidene onderwerpen is op de website bij dit boek meer informatie beschikbaar. (www.ondernemeninwelzijn.com)

In het werk ondersteun je met vormen van psychosociale ondersteuning als het om individuen, gezinsverbanden of partners met persoonlijke of relationele problemen gaat. Of je biedt sociaalpedagogische begeleiding aan mensen met een beperking die in de wijk wonen. Als het om de verbetering van een wijk gaat of om het wegnemen van probleem in de buurt ondersteun je de groepen bewoners die daartoe het initiatief nemen. Dan ligt de oorzaak van het probleem niet zozeer in de mensen zelf, maar ontstaat het in hun omgeving. Soms kan het ook om een combinatie gaan. Voor dit brede werkterrein kun je als student een opleiding volgen aan voltijd-, deeltijd- en duale sociale hbo-opleidingen met studie- of afstudeerrichtingen als opbouwwerk, sociaal-cultureel werk, maatschappelijk werk en soms sociaalpedagogische hulpverlening. Ook zijn er binnen die studies accenten mogelijk voor bijvoorbeeld de verslavingszorg of jeugdzorg, straat- en buurtwerk.

Met dit boek en opdrachten willen we je laten zien wat ondernemender gedrag inhoudt en hoe je dit in het welzijnswerk vorm kunt geven. En waarom die aanpak nodig is en jou kan helpen bij het werk. Het is een boek voor en vanuit de praktijk. In de hoofdstukken over het uitvoerende werk laten we je met een beschrijving als het ware meelopen in hun werk. Als een voorbereiding om daarna aan de hand van concrete en actuele voorbeelden uit de beroepspraktijk zelf die kennis, vaardigheden en houding te ontwikkelen en in te zetten. Op de website bij dit boek staan casusreeksen over wijkbewoners in de knel. Die illustreren het verloop in de begeleiding van cliënten met opeenvolgende interventies als nieuwe professionele opgaven bij complexere ondersteuningstrajecten.

1.2 Wat is het thema van het boek?

Dit boek gaat over ondernemender gedrag van welzijnswerkers. Hoe ondernemender je als welzijnswerker bent, hoe beter je uit de voeten kunt in je werk met de kaders van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Welzijn Nieuwe Stijl (WNS), is een gedachte die in het werkveld leeft. Die houding helpt je ook om beter om te gaan met de bezuinigingen op het werk. Je moet met minder geld meer kunnen gaan doen, en dat vraagt om inventiviteit en innovatie. Als sociaal werker moet je meer dingen leren laten. Dus moet je je bewuster worden van wat werkelijk aan ondersteuning nodig is en wat anderen ook zelf nog kunnen doen. Optimisme, vindbaarheid en doorzetten horen bij ondernemen. Wmo en WNS stellen nadrukkelijk dat het bij welzijnswerk uiteindelijk altijd om het participatiedoel moet gaan: alle inzet van de welzijnswerkers moet ertoe leiden dat de burgers in de samenleving weer beter gaan meedoen en hun problemen zelf of met elkaar weten op te lossen. Al moeten er soms eerst andere persoonlijke problemen worden opgelost. Over de rol van ondernemendheid in het nieuwe werken in de sector Welzijn wordt al een aantal jaren van gedachten gewisseld. Er wordt veel over gepubliceerd in de vakbladen voor de professionals in Zorg en Welzijn en er worden congressen en symposia aan gewijd.

Directie en managers beseffen al langer de noodzaak van ondernemen naar de opdrachtgevers van het werk toe. Al enige tijd worden de opdrachten voor het werk door de gemeenten, in aanbestedingsrondes voor het werk, aan de beste bieder gegund. Die opdrachten gaan dus niet meer uit gewoonte naar dezelfde welzijnsinstelling als het jaar daarvoor. Op basis van de kwaliteit, de resultaten van het uitvoerende werk en de prijs moeten welzijnsinstellingen nu om de opdrachten concurreren. De marktwerking als mechanisme om opdrachten te verdelen

heeft haar intrede gedaan. Met soms grimmige gevolgen als collectief ontslag, omdat de opdrachten naar andere welzijnsinstellingen gaan. Ook op een andere wijze werkt dit door in de dagelijkse praktijk van de wijkondersteuning: urenregistratie en werkbeschrijving om de besteding van de middelen aan de opdrachtgever te verantwoorden. Naast Wmo en WNS vereist die commerciële bejegening van welzijnswerkers ook een andere inhoudelijke opstelling in het werk.

Ondernemen en het gedrag dat daarbij hoort, kan gunstige effecten voor de uitvoering van het werk brengen is de verwachting. Globaal gaat het dan om twee soorten ondernemendheid. Ondernemerschap in de zin van kostenbewustzijn van het werk en kansen zien voor aanbod en dit bij opdrachtgevers weten binnen te halen. Daarnaast gaat het om de algemene gedragskenmerken van een ondernemer die ook van nut zijn in het uitvoerende werk: constant nieuwe wegen zoeken om het werk beter te doen. En vanuit de Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl erop gericht zijn om te zorgen dat de cliënt of wijkbewoner in de samenleving weer gaat meedoen. Met meer besef van wat je in de ondersteuning kunt nalaten, omdat naasten uit zijn of haar omgeving of andere instellingen in de wijk dit ook kunnen doen.

Welzijnswerkers ondernemend maken vergt niet alleen maar nieuwe kennis, houding en vaardigheden van de professionals. Het vereist meestal ook een verandering in de organisatie, omdat de stijl van leidinggeven en de procedures het ondernemen van uitvoerenden beperken. Ondernemend werken brengt ook een wijziging in houding en van vaardigheden naar de cliënten en wijkbewoners toe. Niet alleen meer zorg en opvang bieden, ook het appelleren aan zelfredzaamheid en ondersteuning vanuit de omgeving is vereist. Dit gebeurde in het werk hier en daar al langer, maar met de Wmo, Welzijn Nieuwe Stijl, de participatiedoelstelling en het appèl op eigen kracht is er nu een bredere kaderstellende visie voor het werkveld. Ondernemerschap is op veel niveaus van een welzijnsinstelling nodig en heeft in de uitwerking voor de medewerkers en hun werk accentverschillen. Die zullen we je in dit boek ook laten zien.

1.3 Waar gaan de hoofdstukken over?

In hoofdstuk 2, ***'Intern ondernemerschap en de sector Welzijn'***, geven we je een beknopt overzicht van de resultaten van onderzoek naar ondernemerschap van werknemers in bedrijven en instellingen. Die uitkomsten ontleen we aan wetenschappelijk onderzoek gepubliceerd door onder meer De Jong en Wennekers. Hun werk levert een aantal opmerkelijke bevindingen op die ook opgaan voor de

ondernemende professionals in Zorg en Welzijn, zoals later bleek. Indirect ondersteunen zij namelijk wat in het praktijkgerichte onderzoek 'Intrapreneurship in Zorg en Welzijn' (IZW) naar intern ondernemerschap over welzijnswerkers naar voren komt. Het onderzoek van De Jong en Wennekers bracht bovendien competenties die een ondernemende professional heeft. Daarmee kun je zien waarin jij je nog kunt ontwikkelen.

De tweede paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft de veranderingen in de sector Welzijn, de veranderde wettelijke kaders en beleid, toegespitst op werken in een wijk. Daarbij gaat het om de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Welzijn Nieuwe Stijl (WNS) als een concretere uitwerking daarvan. Deze kaders brengen voor de uitvoering van het werk de eisen vanuit de landelijke en lokale overheden. De wereld die jouw werk als welzijnswerker mede bepaalt, is breder dan de beroepsmatige leefwereld van jou met je cliënten of bewonersgroepen. Daarom is het belangrijk om de sociale problematiek en de ondersteuningsvragen ook vanuit verschillende niveaus te leren bezien. Naast het microniveau van de relaties met cliënten en wijkbewoners met hun problemen of plannen kan een blik daarop vanuit een meso- of macro-niveau je kritische vermogens aanscherpen.

De sociale problematiek waarvoor de ondersteuning van welzijnswerkers wordt gevraagd, veranderde de laatste tien jaar ook sterk. Bijvoorbeeld twintig jaar geleden was de psychosociale problematiek de hoofdmoot van het maatschappelijk werk, maar nu gaat het vaak om ondersteuning bij de schulden van mensen. Al brengen grote schulden meestal ook veel andere psychische problemen met zich mee. Ook het ondersteunend buurt- en wijkwerk is deels anders geworden: vereenzaming van ouderen, overlast veroorzakende hangjongeren, die ook het criminele milieu kunnen worden ingelokt, vervuiling in de wijk en verslavingsoverlast. Het meeste welzijnswerk is minder *soft* dan men gewoonlijk denkt.

In hoofdstuk 3, '**Intern ondernemen met relaties in het werk**', beschrijven we eerst het praktijkgerichte onderzoek 'Intrapreneurship in Zorg en Welzijn' (IZW). Daarin werden de inhoud en praktische bruikbaarheid van het begrip 'intern ondernemen' – de betekenis van intrapreneurship – met uitvoerende professionals onderzocht. Drie welzijnsinstellingen, een regionale hulpverleningsinstantie en een regionale GGZ-instelling deden daaraan mee; het IZW-onderzoek bracht veel concrete resultaten. Veel beweringen in dit boek ontlenen we aan dit onderzoek, al wordt dit maar af en toe expliciet vermeld. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk beschrijven we de relaties waarbinnen een welzijnswerker zijn ondernemende ambities moet zien waar te maken – en welke kansen

en belemmeringen hij of zij daarbij kan ondervinden. Een welzijnswerker heeft immers veel relaties waarin zijn ondernemend handelen beslag kan krijgen: naar de cliënten en wijkbewoners toe, in de relatie met teamgenoten en managers, en met externe collega's; om een paar voorbeelden te noemen. Het is een voorproefje van de concretere uitwerkingen hiervan in de latere hoofdstukken (6 en 7), die rechtstreeks uit de praktijk afkomstig zijn.

Daarna volgt hoofdstuk 4, **'Werkveld Welzijn: Rommelsteinse wijken en buurten'**. In vogelvlucht maak je daarin kennis met de werkomgeving van de welzijnswerkers. Deze fictieve stad beschreven we met behulp van de resultaten van opdrachten over wijken in het IZW-onderzoek. Het hoofdstuk geeft je een indruk van een stad, wijken en buurten en wat er is, wie er wonen en wat er zoal kan spelen. Als je ondernemend wilt werken, moet je de kansen en mogelijkheden daarvoor verkennen; zowel bij de cliënt of bewoner die ondersteuning zoekt als in zijn woonomgeving. Als werker in de wijk moet je de omgeving goed kennen, want daardoor zie je welke andere vormen van ondersteuning voor hen ook mogelijk zijn. Of welke valkuilen de omgeving heeft. Bijvoorbeeld welke sociale activiteiten er in een wijk plaatsvinden en waarbij het voor de cliënt, als vorm van ondersteuning, mogelijk is om mee te doen. Of welke risico's er in een buurt zijn voor bewoners met een geestelijke beperking of een langdurige psychiatrische aandoening. In een buurt met kleine criminaliteit kunnen die immers snel een meeloper worden. Ook moet je kennis hebben van de kansen en belemmeringen bij de cliënten of groepen wijkbewoners zelf: wat kunnen ze zelf nog wel, wat kan er worden gedaan om hen te beter te laten participeren? Met het Participatiewiel en de wijkscan kun je dit allemaal in kaart brengen. Deze kennis moet je niet alleen delen met je collega's, maar ook met bewoners en cliënten, zodat zij zelf ook op zoek kunnen gaan. Vanuit beide resultaten zoek je met hen naar een goede match in je plan van aanpak van de ondersteuningsvraag, ook om hun zelfredzaamheid en participatie te bevorderen.

Na de voorgaande hoofdstukken heb je wel een globaal beeld van ondernemend werken en het werkveld. Tijdens het IZW-onderzoek is de balans opgemaakt van de mogelijkheden en belemmeringen die sociaal werkers voor ondernemen ervaren – in zichzelf en in hun omgeving. Daarna hebben zij zich in de IZW-ateliers met werkvormen getraind om hun ondernemende vaardigheden te verbeteren. Een aantal van die werkvormen met opdrachten vind je in hoofdstuk 5, **'Met werkvormen trainen in ondernemender gedrag'**. Dit hoofdstuk geeft deels een verslag van de aanpak in de IZW-ateliers om je duidelijk te laten zien dat je ook kunt leren door te *doen*. Niet te veel gaan praten, maar snel dingen gewoon gaan doen – met reflecties daarop achteraf om te leren van het eigen gedrag en dat van anderen. Dit hoofdstuk biedt werkvormen

waarmee je de vaardigheden voor ondernemen kunt trainen, maar ook werkvormen waarmee je bij anderen de eventuele weerstanden tegen jouw ondernemingslust weg kunt nemen. Sommige werkvormen zijn ook breder inzetbaar. Bijvoorbeeld in het werk om effectiever om te gaan met groepen wijkbewoners die nauwelijks meer naar elkaar luisteren. Op al deze werkvormen doen we ook een beroep bij de opdrachten in de volgende twee hoofdstukken.

In hoofdstuk 6, **'Ondernemend werken in de wijk'**, gaan we gedetailleerd in op de concrete ondersteuning en de wijze waarop sociaal werkers in een wijk dit ondernemend kunnen doen. Bewust hebben we in dit hoofdstuk ervoor gekozen om voor de twee hoofdparagrafen de onderscheiding te volgen tussen werken met groepen wijk- of buurtbewoners en werken met individuen, partners of gezinnen die psychosociale ondersteuning of sociaalpedagogische begeleiding nodig hebben. Het aangrijpingspunt voor de ondersteuningsvraag is immers fundamenteel anders evenals de aanpak van ondersteuning. Als er niet generalistisch kan worden gewerkt vereist dit andere kennis van zaken. Daarom worden deze verschillende soorten ondersteuning apart uitgewerkt. De casussen en studieopdrachten in beide paragrafen zijn voor het merendeel ontleend aan het IZW-onderzoek. Die bieden als totaal een beeld van de ondersteuningsvragen waarvoor jij, als een meer generalistisch werkende sociaal werker opgeleid, kunt worden ingezet. Al blijven er wegens ruimtegebrek altijd wel weer zaken buiten beschouwing. Per paragraaf en soort werk word je, na een schets van de veranderingen die ondernemen voor deze sociaal werkers brengt, met situatiebeschrijvingen ingeleid op de aanpak van typerende ondersteuningsvragen. Onder meer aan de hand van vragen kun je analyseren welke ondernemende competenties benut zijn of nodig zijn. Daarna volgen casussen met opdrachten om je te leren hoe je dat ondernemen zelf zou kunnen doen.

Welzijnswerkers kunnen ondernemend willen werken, soms ook aangespoord door hun eigen organisaties, maar die instellingen werken zelf niet altijd goed mee. Dit wordt vaak onvoldoende op directie-, staf- en managementniveau gezien. Dat maakt de oproep top-down tot ondernemender gedrag enigszins paradoxaal. Medewerkers ondernemender maken, vergt in feite meestal ook een organisatieverandering en een verandering in stijl van leidinggeven. En je teamgenoten moeten ook voor die ondernemender houding willen gaan, anders lukt het niet. Dit bleek ook uit het onderzoek van De Jong en Wennekers, maar we hebben dit ook bij de meewerkende instellingen in het IZW-onderzoek kunnen zien. In hoofdstuk 7, **'Stimulansen en belemmeringen: collega's en managers'**, tonen we dit ook met voorbeelden uit de beroepspraktijk. In twee paragrafen belichten we eerst de invloeden van teamgenoten en

daarna van managers op ondernemende welzijnswerkers. Elke paragraaf sluiten we af met opdrachten om, vanuit elementaire sociologische begrippen, meer greep op deze vormen van beïnvloeding te krijgen. Zo kun je hier beter mee omgaan zodra zich dit in jouw beroepspraktijk voordoet.

In hoofdstuk 8, **'Praktijkgerichte onderzoekopdrachten voor intern ondernemen'**, laat Piet Verstegen, onderzoeker en trainer bij het IZW-onderzoek, je kennismaken met onderzoeksinstrumenten voor praktijkgericht onderzoek. In het hbo-onderwijs is deze vorm van onderzoek de laatste jaren heel belangrijk geworden; studenten leren veel van dergelijk onderzoek. Uit ons onderzoek bleek dat directies en managers vaak merken dat de blik van professionals te beperkt is: hun wereld is maar al te vaak het micro-universum van hen en hun cliënten en bewonersgroepen. Ze zien en beoordelen de algemene gang van zaken en beleidsmatige prioriteiten van hun eigen welzijnsorganisatie vaak vrijwel uitsluitend vanuit de belangen van cliënten of wijkbewoners. Hun organisatiesensitiviteit – werken in en namens hun organisatie en hun uitvoerend werk ook vanuit de belangen van de organisatie en de managers kunnen bezien – is zwak ontwikkeld. Dat geeft onnodige spanningen tussen de uitvoerenden en het management. Bovendien menen de managers dat de uitvoerenden vaak ten opzichte van de eigen beroepsuitoefening weinig kritisch-reflectief zijn ingesteld. Aan beide vormen van verkokering zou, volgens staf en management, in de sociale opleidingen veel meer moeten worden gedaan. Praktijkgericht onderzoek maakt je kritischer en het verbreedt je blik. Daarom maak je in dit hoofdstuk kennis met instrumenten voor onderzoek en ga je daarmee opdrachten uitvoeren die op de verschillende niveaus die verbreding kunnen brengen. Een laatste opdracht helpt je om je werk als welzijnswerkers ook eens vanuit een bedrijfskundige blik, met behulp van ken- en stuurgetallen, te bezien. Daardoor zie je het perspectief van management en directie beter.

Met hoofdstuk 9, **'Ondernemende professionals: borging in de organisatie'**, wil Petra Biemans, nauw betrokken bij het IZW-onderzoek als lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, je leren om 'ondernemende medewerkers' ook te bezien als een organisatievraagstuk, als uitdaging voor Human Resource Management. Wanneer je als welzijnswerker van je organisatie ondernemend(er) moet gaan werken, dan moet je dat ook feitelijk *kunnen doen*. Daar ligt ook een grote verantwoordelijkheid voor directie, staf en management. Daarbij komt een aantal vragen primair vanuit het organisatieperspectief naar voren.

Hoe ontwikkel je als organisatie die houding en de competenties bij je medewerkers, hoe borg je dit in de organisatie en bij de managers? Hoe stuur je op een ondernemende teamgeest en -cultuur als randvoorwaarden voor ondernemend denken en doen? Wat houdt de borging daarvan in op teamniveau en wat kun je daar als manager of organisatie aan doen? In dit hoofdstuk komen meerdere onderwerpen uit voorgaande hoofdstukken terug, maar nu vanuit de vraag: wat kan een organisatie, wat kunnen directie en managers daaraan doen?

Hoofdstuk 10, **'Ondernemende professionals zelf aan het woord'**, biedt twaalf interviews met sociaal werkers over hun ervaringen met ondernemen in Zorg en Welzijn en met het IZW-onderzoek. Maatschappelijk werkers, wijkondersteuners vaak met een achtergrond van sociaal-cultureel werk, sociaalpedagogische ondersteuners betrekken je bij hun werksituatie en hun initiatieven om meer te ondernemen in hun werk met groepen wijkbewoners of cliënten. Ook zijn er interviews met een teamcoördinator GGZ/FACT, een manager bij een welzijnsinstelling, en twee professionals die zich regionaal inzetten om opdrachten voor hun instelling te verwerven. Selectief lezen kan, omdat er een leeswijzer voorafgaat, met per interview een specificatie van de functie, de groepen of cliënten die worden ondersteund en hun manier van ondernemen in het werk.

In hoofdstuk 11, **'Verantwoording'**, wordt beknopt het ontstaan van dit boek toegelicht en enige informatie over de auteurs geboden en dankbetuigingen verwoord. Petra Biemans en Piet Verstegen schreven ieder een hoofdstuk in dit boek. Paul Overvoorde schreef de andere hoofdstukken. Machteld de Jong maakte een literatuurlijst Ondernemen in Welzijn met publicaties over het onderwerp. Na de voorgaande hoofdstukken volgen een literatuur- en websitebronnenlijst, de literatuurlijst toegespitst op ondernemen en een register.

Tot slot: de citaten uit het IZW-onderzoek dienen hier als illustraties van de ontwikkelingen en ervaringen, niet als bewijs dat wat gezegd wordt door de professionals in alle welzijns- en zorginstellingen het geval is. Hun ervaringen, uitspraken en veel andere bevindingen uit het IZW-onderzoek worden echter ondersteund door algemener wetenschappelijk onderzoek bij andere bedrijven en organisaties, zoals weergegeven door De Jong en Wennekers. De oorspronkelijke namen van de personen, alsmede enigszins de omstandigheden in casussen, voor zover afkomstig uit het IZW-onderzoek, zijn gewijzigd om redenen van anonimiteit.

1.4 Hoe kun je het boek bij de studie social work gebruiken?

Dit boek behandelt het thema 'Ondernemen in Welzijn' in de breedte – het situeert het welzijnswerk ook in de wettelijke en beleidskaders voor het werk, het schetst een beeld van de financiering en omgeving van het werk - en in de diepte – het gaat van het algemene kaderstellende niveau tot diep in de praktijk van het welzijnswerk, met de concrete ondersteuningsvragen en de aanpak daarvoor. Bestudering van dit boek kan door een of twee docenten worden begeleid. Gezien de breedte van het werk kan het onderwijs met dit boek ook begeleid worden door een team van docenten. In dat geval kunnen bepaalde hoofdstukken door steeds verschillende docenten, in onderlinge afstemming, worden begeleid, en zo nodig kan ieder het onderdeel met extra studiemateriaal aanvullen. Vanaf de website www.ondernemeninwelzijn.com, of vanuit eigen bronnen met aandacht voor de specifieke lokale omstandigheden en accenten c.q. differentiaties voor de studenten.

De bestudering van de hoofdstukken over de veranderingen in het welzijnswerk en het uitvoerende werk kan door docenten met specialisaties in de wijkondersteuning van groepen, de psychosociale of sociaalpedagogische ondersteuning van cliënten worden begeleid. Andere docenten met onderzoekervaring kunnen de studenten begeleiden bij de opdrachten in het hoofdstuk over het praktijkgerichte onderzoek. Hoofdstuk 5 met werkvormen om zelf ondernemender te worden of om weerstanden te leren ombuigen, kan bij uitstek worden begeleid door een docent met trainingsvaardigheden en met kennis van methodiek. Een docent recht zal ook met de eerste delen van de casusreeks Schuldhulpverlening goed uit de voeten kunnen, zoals al is gebleken.

De casusreeksen op de website bieden ook extra informatie over wijkbewoners in de knel, wegens financiële, psychosociale problemen of vanwege hun beperking, die een beroep op sociaal werkers en het welzijnswerk zullen doen. Dit vult de kennis van studenten, beleidsmedewerkers en professionals over welzijnswerkers in de wijkondersteuning aan. Ook vanuit de drie studierichtingen AMW, CMV en SPH biedt dit boek een basis en kader om vanuit die drie opleidingen integrale projecten voor studenten op te zetten. Zo zetten zij tijdens de studie al eerste stappen naar wijkgericht samenwerken, doordat ze kennismaken met de verschillende benaderingen en leren om vanuit verschillende disciplines samen te werken. En zij kunnen zich oefenen om bij een casus te bezien of en hoe de ondersteuning ook meer generalistisch kan.



2

De overheid geeft dus honderden miljoenen uit aan ideeën waarvan volgens Lub in het beste geval nooit is vastgesteld of ze ook werken – vaker is aangetoond dat ze níét werken. Er bestaat geen bewezen causaal verband tussen sociale cohesie en een veilige wijk, stelt Lub geheel tegen de tijdgeest vast. Hechtere contacten tussen bewoners veroorzaken geen betere sociale controle. Gedragscodes in de buurt zijn ineffectief. En straatcoaches? Geen enkele evaluatie kan volgens Lub hard maken dat die de overlast doen afnemen. Sommige wijken laten juist een toename van jongerenoverlast zien. Bewonersplatforms dragen nauwelijks bij aan de oplossing van buurtproblemen. (...) Lub vindt ook dat hij de lat voor projecten hoog legt. “Maar we geven er ook een hoop geld aan uit. En dat geld gaat niet meer naar een jongerenwerker die misschien wel relevant is.”

“Wie naar de wetenschappelijke onderbouwing vooraf kijkt, hoeft niet steeds achteraf te meten.” En kan juist ontsnappen aan het zwaard van de accountability, dat ook in het welzijnswerk boven ieders hoofd hangt, bedoelt hij. Beleid is ook onderhevig aan mode, zegt Lub. Zijn eindconclusie? “Dat we niet teveel aan de burger kunnen overlaten.” Alleen buurtwachten en buurtpreventieteams hebben aantoonbaar een gunstige invloed op de leefbaarheid in de buurt, stelt hij vast.

NRC Handelsblad, 24/25 april 2013



Intern ondernemerschap en de sector Welzijn

De afgelopen jaren is de term ondernemerschap voor allerlei sectoren opgekomen. Het begrip wordt direct verbonden met innovatie en daarom wordt van een focus op zulk gedrag veel verwacht. De echte ondernemer speurt onophoudelijke naar kansen en vernieuwt, en weet door te zetten, zo is het beeld. Deze term uit het economische veld heeft nu ook in het sociale domein ingang gevonden. Vakbladen en symposia voor de welzijnssector besteden er veel aandacht aan, omdat men meent dat met meer ondernemerschap de professionals in de sociale sector de ingrijpende veranderingen beter aankunnen. Maar wat houdt ondernemerschap in?

In dit onderdeel zetten we eerst een aantal theoretische bevindingen over intern ondernemerschap op een rij, om meer greep te krijgen op wat het ondernemen vanuit een functie in loondienst inhoudt en waar kansen en belemmeringen liggen. Daarna beschrijven we de ontwikkelingen in de sector Welzijn. Dat geeft een indruk van het veld waar welzijnswerkers eventueel ondernemend kunnen zijn. Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl hebben voor grote veranderingen gezorgd. Welzijn Nieuwe Stijl gaf acht bakens die duidelijk richting geven aan het nieuwe werken. Ondernemend werken en professionele ruimte bieden voor de uitvoering horen daar nadrukkelijk bij.

Na dit hoofdstuk weet je globaal wat intern ondernemen, een andere naam voor intrapreneurship, is en heb je weet van de welzijnssector en de veranderingen waarmee welzijnswerkers te maken hebben.

In dit hoofdstuk

1. maak je kennis met de inhoud van intern ondernemen ofwel intrapreneurship en de wetenschappelijke bevindingen daarover,
2. neem je kennis van de relevante competenties voor intern ondernemen,
3. krijg je een globaal overzicht van de sector Welzijn: werkveld, ontwikkelingen, Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl,
4. schetsen we enkele financiële kaders en beperkingen voor het welzijnswerk,
5. geven we aan wat dit voor anders werken in de wijkondersteuning brengt.

2.1 Intern ondernemerschap – bevindingen uit wetenschappelijk onderzoek

Parallel aan de discussies over de noodzaak van meer ondernemerschap in de samenleving onderzoeken wetenschappelijk onderzoekers het verschijnsel intern ondernemerschap. Dat gebeurt in binnen- en buitenland. Overal wordt voor organisatievernieuwing veel van dergelijk gedrag verwacht. Intern ondernemerschap, ook wel intrapreneurship genoemd, betreft een houding en gedrag die op bepaalde punten wezenlijk afwijken van het beeld van ondernemerschap dat bij de zelfstandige ondernemer opdoemt. Door zelfstandige ondernemers te vergelijken zie je ook wat de relevante gedragskenmerken zijn voor medewerkers die ondernemen vanuit een hiërarchisch ondergeschikte positie.

In de praktijk lijkt de aanpak van intern ondernemen nog niet erg te zijn doorgedrongen. Onlangs verscheen een publicatie over een internationale vergelijking naar intern ondernemerschap in elf landen, waaronder Nederland. Bosma, Stam en Wennekers (2010) tonen met dit onderzoek aan dat intrapreneurship nog niet erg gangbaar is: gemiddeld 5% van de medewerkers manifesteert zich in een bedrijf of instelling als intern ondernemer. Er zijn aanwijzingen dat grote organisaties in landen met gemiddeld hogere inkomens, zoals ons land, in principe wel wat meer openstaan voor ondernemender gedrag van hun werknemers. De grotere autonomie van burgers in die landen draagt daar ook een steentje aan bij.

Niettemin bleek uit dit onderzoek dat 50% van die interne ondernemers daarvoor wel interne weerstanden moest overwinnen. Je kunt dus wel willen, maar het moet qua werkinhoud ook kunnen en door het bedrijf of de instelling ook toegelaten worden. Het wegnemen van die belemmeringen in de organisatiecontext zou dat geringe percentage aan interne ondernemers dus weleens sterk kunnen verhogen. In Nederland bleek een aantal nieuwe ondernemende activiteiten op het gebied van de gezondheidszorg, sociale dienstverlening en het onderwijs te liggen. Dat is niet los te zien van de lange promotie van bedrijfseconomische modellen in de semi-overheidsinstellingen. Omdat het bij die instellingen om not-for-profitorganisaties gaat, benoemen de auteurs dit ook als sociaal intern ondernemerschap.

Voor de innovatie van bedrijven en productieprocessen wordt er van deze houding en de bijbehorende mentaliteit veel verwacht. Het is opvallend dat hierbij met name aan de medewerkers op de werkvloer en hun directe managers wordt gedacht. Het gaat niet om verbeteringen die vanuit centraal niveau – top-down – in de organisatie worden geïntroduceerd, maar om een bottom-upproces van innovatie *met en door* de medewerkers in het operationele proces en hun leidinggevenden.

2.1.1 Intern ondernemerschap onder de loep

Een van de beste Nederlandse beschouwingen over het begrip 'intern ondernemerschap' werd geschreven door De Jong en Wennekers (2008). Analytisch wordt het begrip door hen verhelderd en het ondernemende gedrag wordt in relatie tot de organisatiecontext gebracht. Veel van wat ze beschrijven kan moeiteloos geïllustreerd worden met voorbeelden uit het praktijkgerichte IZW-onderzoek, die we ook in de hoofdstukken van dit boek benutten. En omgekeerd kunnen veel van die voorbeelden weer verhelderd worden door ze in dit theoretisch referentiekader te plaatsen. Bovendien worden de bevindingen over de welzijnsorganisaties uit het IZW-onderzoek vaak indirect ondersteund door de resultaten van hun bredere onderzoek. Daarom zullen we hun analyses en resultaten parafraserend op de voet volgen.

Kenmerkend voor intern ondernemerschap zijn drie onderscheidende gedragskenmerken: ondernemendheid, proactiviteit en innovativiteit. Interne ondernemers werken binnen organisaties en zijn gebonden aan regels en procedures, hebben rekening te houden met collega's en wat hun manager wil of niet wil. Dat brengt kansen en belemmeringen in beeld. Wie in zo'n setting weet te ondernemen, neemt initiatief, overwint obstakels en blijkt iets voor elkaar te kunnen krijgen. Zo iemand neemt risico's en kan creatief omgaan met de gegevens om toch te bereiken wat hij of zij wil. Al lopen interne ondernemers zelf geen directe financiële risico's – ze zijn immers als werknemer in loondienst – wel kan hun reputatie schade lijden als wat zij ondernemen niet goed lukt. Proactieve medewerkers zijn mensen die initiatief nemen en alles op alles zetten om te slagen. Ze kijken vooruit, op korte en lange termijn, ze voorzien de problemen en anticiperen bijtijds met hun aanpak. Ze nemen verantwoordelijkheid, beschouwen zichzelf als probleemeigenaar, spreken zich uit en willen hun ideeën 'verkopen'. Het zijn denkers en doeners, die graag de handen uit de mouwen steken.

Medewerkers die innovatief zijn, doen veel rond nieuwe ideeën: ze bedenken ze graag, ze verkennen die van anderen, ze brengen ze graag aan de man en ze maken een vertaalslag om met die ideeën in de praktijk iets te kunnen doen. Qua gedragsrepertoire hebben intern ondernemende professionals heel wat in huis, en veel van die gedragingen vallen snel op. Maar of ze concreet tot uiting kunnen komen, hangt ook van het werk en de omgeving af. Niet elk werk leent zich ervoor, en onder collega's of leidinggevenden ontmoet intern ondernemen vaak geen bijval. Het wijkt immers af van de vertrouwde gang van zaken en dat geeft voor de meeste van de collega's of managers te veel onrust.

2.1.2 Kennis en ervaring, competenties en persoonlijkheidskenmerken

Als basis voor ondernemend gedrag noemen De Jong en Wennekers persoonlijkheidskenmerken en competenties. Ook kennis en ervaring zijn mede bepalend of medewerkers met woord en daad gaan ondernemen. Wie geen kennis van het werkveld heeft en vakkennis mist, kan geen beelden vormen van de andere mogelijkheden. En ondernemen doet zo iemand dan meestal niet, een 'jonge hond' of nieuwkomer met heel veel lef daargelaten. Je moet immers met mogelijkheden kunnen en durven spelen.

De persoonlijkheidskenmerken die volgens hen intern ondernemerschap gunstig beïnvloeden, zijn: risicobereidheid, doorzettingsvermogen, geldingsdrang, en de mate waarin men gericht is op anderen (sociale oriëntatie). Daarnaast speelt de reële ervaring dat men in het eigen leven dingen kan veranderen een belangrijke rol en bijgevolg de ervaren verantwoordelijkheid daarvoor, en de behoefte om controle over anderen uit te oefenen (dominantie).

De Jong en Wennekers onderscheiden ook competenties die voor ondernemend gedrag noodzakelijk zijn. Anders dan de voorgaande kenmerken zijn competenties veel beter ontwikkelbaar. Zij hebben betrekking op het vermogen van individuen om kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden te benutten bij hun activiteiten, bijvoorbeeld bij intern ondernemerschap. De auteurs halen de volgende competenties aan die voor ondernemerschap in de literatuur het meest naar voren zijn gebracht: Signaleringsvermogen, Creatief vermogen, Analytisch vermogen, Vermogen tot motiveren, Organisatievermogen, Vermogen tot netwerken, Aanpassingsvermogen. Deze zullen waarschijnlijk ook voor interne ondernemers van belang zijn. In het kader wordt hun beschrijving van deze vermogens weergegeven.

Meest genoemde competenties noodzakelijk voor ondernemerschap

De Jong & Wennekers (2008)

Signaleringsvermogen

Het vermogen van individuen om trends en ontwikkelingen buiten de directe omgeving te volgen om aldaar gesignaleerde kennis/informatie op te nemen. Dergelijke personen zullen eerder in contact komen met bronnen van kansen, en vaker nieuwe ideeën ontwikkelen. Signaleringsvermogen komt tot uitdrukking in het raadplegen van informatiebronnen en het actief volgen van trends en ontwikkelingen buiten het vakgebied van het bedrijf.

Creatief vermogen	Het vermogen om bestaande informatie en concepten te combineren om problemen op te lossen en om buiten bestaande kaders te denken. Creatief vermogen is een kwaliteit die niet iedereen van nature bezit, maar die goed is te ontwikkelen.
Analytisch vermogen	In het proces van kansen zien en realiseren is de fase waarin een idee wordt uitgedacht en geconcretiseerd enorm belangrijk. Als een idee voldoende aantrekkelijk lijkt, zal de ondernemer serieus nadenken over de verdere uitwerking. Het vermogen om te analyseren en te beoordelen betekent dat de ondernemer in staat is om een zorgvuldige afweging te maken, patronen en consequenties te herkennen, randvoorwaarden mee te wegen, en na te denken over alternatieven. (De Jong et al., 2007)
Vermogen tot motiveren	Om een kans te kunnen realiseren moet een ondernemer in staat zijn om zijn omgeving te motiveren (Driessen, 2006). Vertaald naar intrapreneurship moet de interne ondernemer de noodzaak van vernieuwing op anderen over weten te brengen, onder wie collega's en leidinggevendenden, en in het geval van productie- of marktideeën ook op externe relaties. Vooral in de voorbereidings- en realisatiefase is het kunnen motiveren van anderen een belangrijke kwaliteit.
Organisatievermogen	Dit vermogen is nodig om een idee daadwerkelijk te kunnen realiseren. Dit omvat het vormgeven, plannen en uitvoeren van de vernieuwing en het bij elkaar brengen van daarvoor benodigde middelen. (Bird, 2002)
Vermogen tot netwerken	Het vermogen om externe relaties aan te gaan en te onderhouden is een andere kwaliteit die bij het ondernemen van pas komt. Competente ondernemers zijn beter in staat om relatienetwerken op te bouwen, te beheren en zo toegang te verkrijgen tot concrete ondersteuning. Ook om kansen te herkennen helpen netwerkkwaliteiten, omdat goede netwerkers vaker nieuwe contacten leggen met mensen met afwijkende kennis en achtergrondkenmerken. (De Jong et al., 2007)
Aanpassingsvermogen	Competente ondernemers reageren op veranderingen die ze in de omgeving waarnemen, zoals nieuwe klantenwensen of nieuwe concurrenten op de markt. Zij passen zich daarop aan. Bij de realisatie van kansen is het zinvol om flexibel te zijn omdat het vaak nodig blijkt om plannen tussentijds bij te stellen. (Driessen, 2006)

zij niet en het is zeer de vraag of en hoe het ondersteunen bij sociale groepsactiviteiten met de andere bewoners uit de buurt kan samengaan. Is de wijk er klaar voor? Een eerste stap ligt op het vlak van destigmatiseren. Maar zijn de professionele vaardigheden in het groepswerk van de welzijnswerkers daarbij toereikend? Ligt samenwerken met de sociaalpedagogische hulpverleners, en met instellingen die deze wijkbewoners als doelgroep ondersteunen, hier niet erg voor de hand? En zou dat lukken als zij ook op de markt van welzijn om opdrachten moeten concurreren? Regelt dit zichzelf of moeten lokale overheden hiertoe bindend reguleren?

2.2.4 Nieuwe kaders: Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) werd in 2007 van kracht. Ze geeft aan dat op lokaal niveau de gemeenten, in samenspraak met burgers en lokale partners, het beleid voor welzijn moeten vormgeven en dat die ondersteuning vanuit dat niveau moet worden uitgevoerd. De Wmo onderscheidt negen prestatievelden waaraan, uitgaande van de specifieke lokale omstandigheden, concrete taken voor welzijnswerk worden verbonden (Sijtema, 2009) en prioriteiten kunnen worden gesteld. Een gemeente weet immers beter dan de landelijke overheid wat haar bewoners aan welzijnswerk en ondersteuning in de wijken nodig hebben. Dat resulteert in lokaal beleid en concrete plannen, waarbij van stad tot stad en van dorp tot dorp verschillende accenten kunnen worden gelegd.

De Wmo brengt ook een andere visie op de verantwoordelijkheden tussen burgers en overheid, tussen burgers onderling en tussen de overheden en instellingen als het gaat om de sociale problematiek. Burgers met zulke problemen moeten ook op hun zelfoplossend vermogen en zelfredzaamheid worden aangesproken, en medeburgers op hun ondersteunend potentieel hierbij. Daarom is een sociale cohesie in een buurt of wijk, waarbij de bewoners zich op elkaar sociaal betrokken voelen, van groot belang. Wijkbewoners met een sociaal netwerk hebben meer hulpbronnen en helpen zichzelf bij problemen beter. In het welzijnswerk ziet men mogelijkheden om de gewoontegetrouw gekozen individuele oplossingen te vervangen door een meer collectieve aanpak, waarbij ook medeburgers eerder ingeschakeld kunnen worden (www.invoeringwmo.nl). Dat stelt eisen aan de sociale kwaliteit van een wijk en het geeft aan dat sociaal-cultureel werkers: *'... oog moeten hebben voor kleinschalige en "lichte gemeenschappen" en publieke "familiariteit" in buurten, wijken en dorpen: burgers die om elkaar geven, voor elkaar zorgen en elkaar ondersteunen, elkaar opvangen en elkaar verder kunnen helpen'*, aldus Jaap Iking (2012). En als dat in een wijk of buurt ontbreekt, samen inzetten met bewoners door te activeren en te verbinden, waardoor die onderlinge betrokkenheid en verbondenheid ontstaan.

Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

Sinds 1 januari 2007 is de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) van kracht. Het maatschappelijke doel van de Wmo is 'meedoen'. De wet moet ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en mee kunnen doen in de samenleving, al of niet geholpen door vrienden, familie of bekenden. Dat is de onderlinge betrokkenheid tussen mensen. En als dat niet kan, is er ondersteuning vanuit de gemeente. De gemeente ondersteunt bijvoorbeeld vrijwilligers en mantelzorgers. De Wmo regelt ook de hulp bij het huishouden en zorgt voor goede informatie over de hulp en informatie die mensen kunnen krijgen. (...)

De Wmo regelt de volgende zaken:

- De Wmo regelt dat mensen die hulp nodig hebben in het dagelijkse leven, ondersteuning krijgen van hun gemeente. Het gaat om voorzieningen als hulp bij het huishouden, een rolstoel of woningaanpassing.
- De Wmo ondersteunt mensen die zich inzetten voor hun medemens of buurt. Het gaat bijvoorbeeld om mantelzorgers en vrijwilligers.
- De Wmo stimuleert activiteiten die de onderlinge betrokkenheid in buurten en wijken vergroten.
- De Wmo biedt ondersteuning om te voorkomen dat mensen later zwaardere vormen van hulp nodig hebben. Het gaat bijvoorbeeld om opvoedingsondersteuning en activiteiten tegen eenzaamheid.

(...) De Wmo is er voor iedereen. Dus voor gezonde mensen, maar ook voor mensen met beperkingen door ouderdom of handicap, een chronisch psychisch probleem, een psychosociaal probleem en ouders en kinderen met opvoedproblemen. Verder vallen ook de maatschappelijke opvang, het verslavingsbeleid en de bestrijding van huiselijk geweld onder de Wmo. Door de komst is er meer samenhang in de ondersteuning voor de burger gekomen. In de Wmo staat dat de gemeente de leefbaarheid van een straat of wijk moet vergroten. Daarbij voelen bewoners zich meer betrokken bij hun buurt en bij elkaar. Bewoners die contact met elkaar hebben, zullen elkaar eerder helpen of samen iets ondernemen. Iedereen kan bij het Wmo-loket van de gemeente terecht voor advies, hulp en ondersteuning.

Sijtema (2009)

In plaats van verantwoording af te leggen aan het rijk, zoals vroeger, moet dat nu naar de bewoners van de stad op basis van door de Wmo aangegeven prestatievelden. Deze prestatievelden fungeren als kaders waarbinnen de gemeente in overleg met haar inwoners en de

instellingen beleid voor maatschappelijke ondersteuning formuleert. Het gaat om de volgende negen gebieden:

1. Het bevorderen van de sociale samenhang in en de leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten.
2. Op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden.
3. Het geven van informatie en advies en cliëntondersteuning.
4. Het ondersteunen van mantelzorgers en vrijwilligers.
5. Het bevorderen van de deelname aan het maatschappelijk verkeer en van het zelfstandig functioneren van mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem.
6. Het verlenen van voorzieningen aan mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en aan mensen met een psychosociaal probleem ten behoeve van hun zelfstandig functioneren of hun deelname aan het maatschappelijk verkeer.
7. Het bieden van maatschappelijke opvang, waaronder vrouwenopvang.
8. Het bevorderen van openbare geestelijke gezondheidszorg, met uitzondering van het bieden van psychosociale zorg bij rampen.
9. Het bevorderen van verslavingsbeleid.

Door de verbreding van de gebieden koos de overheid uitdrukkelijk voor een grotere rol van het welzijnswerk bij het oplossen van hardnekkige maatschappelijke problemen. Hierdoor hebben de gemeenten nu de mogelijkheid om alle vormen van dienstverlening en maatschappelijke ondersteuning in een stad of wijk beter op elkaar af te stemmen. En te stimuleren dat de instellingen daartoe samenwerken, nu de ondersteuningsvraag veel vaker om multiproblematiek gaat.

Dankzij de Wmo is de maatschappelijke participatie van de cliënt nu veel explicieter het uiteindelijke doel van het welzijnswerk. 'Meedoen' in de samenleving – als werknemers, of anderszins als dat niet gaat – brengt de focus en het beoogde resultaat van de aanpak. Een cliënt of wijkbewoner die weer gaat meedoen in sociale netwerken, vergroot ook zijn bronnen voor zelfredzaamheid. Dat vraagt om een bredere professionele kijk op de cliënt, zijn systeem en woonomgeving dan voorheen gebruikelijk was, en een andere manier van benaderen. Het verandert de inhoud van het werk van de welzijnswerker ingrijpend en dat ervaren ook, zo bleek uit het IZW-onderzoek, de werkers in het veld. Bovendien worden er wijkbewoners als nieuwe cliënten via de Wmo onder de verantwoordelijkheid van het welzijnswerk gebracht, zoals mensen met een beperking die voorheen via de AWBZ een beroep op bijzondere voorzieningen en gespecialiseerde dagbesteding konden doen. Dat is goedkoper en in bepaalde gevallen ook beter met het oog op de

integratie en het gaan meedoen van deze mensen in het gewone sociale leven van de wijk. Gebieden 5 en 6 van de Wmo-prestatievelden geven dit aan. Dit alles brengt voor sociaal werkers in de wijk: *anders werken*.

Anders werken wordt wennen

'Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl brengen de grote veranderingen, die helemaal richting opbouwwerk gaan en die de mensen zelf meer dingen laten doen. De opdracht is heel duidelijk: je moet van het aanbodgerichte werken af. Als werker in de wijk ben je voortaan alleen betrokken bij de opbouwfase van de organisatie van de activiteiten. Als dat een beetje staat, moet je dat weer loslaten en verder naar een volgend project. Voor de rest moet je de eigen kracht van bewoners aanspreken.'

Rob, 46 jaar, wijkondersteuner

2.2.5 Welzijn Nieuwe Stijl (WNS): acht bakens voor het uitvoerende werk

In 2011 voegde het ministerie van VWS aan de Wmo het programma *Welzijn Nieuwe Stijl* (WNS) toe. Dit bracht de welzijnswerkers duidelijke richtlijnen, om hen en de instellingen te helpen bij de implementatie van de wet. WNS is *'... bedoeld om een stap verder te komen met de vernieuwingen en het in volle breedte uitvoeren van de Wmo. (...) Vooral het verbeteren van de (sturings)relatie tussen gemeenten en welzijnsinstellingen en de verbetering van de kwaliteit en de professionaliteit van het welzijnswerk kunnen een extra impuls krijgen'*, aldus de opstellers (www.invoeringwmo.nl). Bovendien ziet de overheid het welzijnswerk als bij uitstek geschikt om de doelen van de Wmo te realiseren: de participatie en zelfredzaamheid van de cliënt, de randvoorwaarden daarvoor in zijn omgeving door groepscohesie in de wijk, en preventie.

Welzijn Nieuwe Stijl

Bescherming, zelfredzaamheid, participatie, zorg voor elkaar en sociale samenhang. De doelen van de Wmo zijn de kerncompetenties van welzijn. Geen enkele andere werksoort kan op vergelijkbare wijze de bindende functie vervullen die nodig is om de Wmo te realiseren. Welzijn doet dit door het vroegtijdig signaleren, benoemen en oplossen van problemen van burgers en samenleving. Welzijn draagt daardoor in belangrijke mate bij aan het voorkomen dat problemen verergeren, waardoor later in het proces zwaardere hulp of zorg moet worden ingezet.

Welzijn Nieuwe Stijl, 2011, p. 12

De welzijnswerker moet bij de uitvoering van zijn werk koersen op de volgende acht WNS-bakens: 1. *Vraaggericht werken*; 2. *Direct er op af*; 3. *Eigen kracht burger*; 4. *Collectief versus individueel*; 5 *Informeel zorg versus formele zorg*; 6. *Integraal werken*; 7. *Resultaatgericht*; 8. *Ruimte professional*. In onderstaand schema zijn ze door het ministerie van VWS toegelicht.



De acht bakens vormen samen het richtinggevend kader voor Welzijn Nieuwe Stijl.

Vraaggericht werken

- De vraag van de burger staat centraal, niet het aanbod van professional of organisatie
- Burger en professional werken samen aan vraagverheldering en zoeken samen uit wat de kern is van de vraag
- Niet alleen individuele vragen maar ook collectief
- Het 'keukentafelgesprek'

Direct er op af

- Niet alle burgers stellen hun vraag, wellicht wel een behoefte. Professionals benaderen actief die burgers die geen ondersteuning willen of niet weten hoe ze die moeten organiseren

Eigen kracht burger

- Uitgangspunt zijn de eigen mogelijkheden van de burger
- Ondersteuning loopt op van licht naar zwaar: faciliteren, ondersteunen, interveniëren, beschermen
- Eerst mogelijkheden van informele zorg gebruiken, dan pas formele zorg door professionals inzetten

Collectief vs individueel

- Eerst mogelijkheden van collectieve welzijnsarrangementen inzetten, dan pas individuele voorzieningen

Informeel zorg vs formele zorg

- Verbeteren samenwerking tussen informele en formele zorg

Integraal werken

- Uitvoering richt zich op integrale, samenhangende aanpak van probleem van de burger
- Uitvoerende organisaties werken samen aan gezamenlijke probleemoplossing
- Gemeenten maken in hun beleid en uitbesteding samenhangende aanpak mogelijk

Resultaatgericht

- Welk probleem los je op? Gemeenten formuleren opdrachten in termen van prestatie en zo mogelijk van resultaat, ook rekenen zij af op basis van prestaties/resultaten

Ruimte professional

- Professionals beschikken over de juiste kennis en vaardigheden (w.o. outreachend werken)
- Professionals zijn ondernemend
- Professionals krijgen ruimte, hun competenties zijn richtinggevend voor de uitvoering

Bron: Ministerie van VWS

In de acht bakens geeft de overheid vrij precies aan wat de procesgang in de maatschappelijke ondersteuning bij het nieuwe werken inhoudt. Na met hem of haar de kern van de ondersteuningsvraag te hebben vastgesteld (1) verloopt de geboden ondersteuning van de sociaal werker van licht naar zwaar: faciliteren, ondersteunen, interveniëren, beschermen (2). Uitgangspunt voor de aanpak van de ondersteuning zijn de eigen mogelijkheden van de wijkbewoners: professionals doen ook een beroep op het inzetten van hun eigen kracht. Zij moeten geactiveerd worden om mede zelf hun problemen aan te pakken en om in de samenleving weer te gaan meedoen (participatiedoel) (3). Bij de ondersteuning moeten eerst de mogelijkheden voor informele zorg worden benut: familie, vrienden, buurtgenoten kunnen wellicht voor de cliënt worden ingeschakeld (4). Steeds moet bekeken worden of een collectieve aanpak mogelijk is, want die maakt de inzet van de professional efficiënter. Denk

aan lotgenotengroepen waarbij ook ondersteuning kan worden gezocht of aan collectieve intakes bij de schuldhulpverlening, waarbij de cliënten in groepen eerst hun eigen balans opmaken en mogelijkheden in kaart brengen. Werken deze collectieve arrangementen niet (meer) voor een effectieve ondersteuning, pas dan kunnen er individuele voorzieningen worden ingezet (5). Dan komt de professional met al zijn specifieke kennis en vaardigheden nadrukkelijk in beeld, maar bij voorkeur met kortdurende trajecten.

Ondersteuners gaan er direct op af: in een wijk benaderen zij actief de bewoners van een wijk die geen ondersteuning willen of die niet weten te organiseren; om een ontwikkeling van kwaad tot erger te voorkomen. Randvoorwaardelijk hierbij is dat de samenwerking tussen de welzijnswerkers en mensen uit de informele zorg verbetert (a). Professionals moeten over de juiste kennis en vaardigheden beschikken (b), krijgen de professionele ruimte en zijn ondernemend (c).

Door bij de ondersteuning in de eerste fasen op heel basale vormen in te zetten kunnen de meeste sociaal werkers dit wel doen, ongeacht hun specifieke professie. Vakspecifieke vaardigheden vereist dit in de meeste gevallen nog niet. Het gaat dan immers om de inzet van algemene vaardigheden voor sociaal werk waarover iedere professional beschikt, zoals signaleren, empoweren en coaching, sociaal ondernemen, ontwikkelingsgericht ondersteunen en oplossingsgericht werken (Nijhof en Horneman, 2012). Vandaar dat in wijkgerichte teams, met sociale professies van verschillende herkomst, ook gekeken wordt welke niet specifiek voor de ondersteuningsvraag geschoolde teamleden voor de eerste fasen van de ondersteuning kunnen worden ingezet.

Zo probeert men in de praktijk ook al te verbreden door, als het om een generalistische aanpak gaat, in principe iedere sociaal werker in te zetten. Opleidingen kunnen hier ook al toe stimuleren door studenten uit de verschillende sociale richtingen in integrale projecten rond een wijkgerichte aanpak opdrachten te laten uitvoeren. Bijvoorbeeld om stapsgewijs de vijf fasen voor de aanpak van de ondersteuningsvraag te concretiseren. Ook om de onderscheiden vakgerichte (inter)disciplinaire aanpak voor in de laatste fase inhoudelijk aan te geven. Hoewel er veel meer op generalisme, met een beroep op eigen kracht en die van anderen, kan worden ingezet, blijft de beschikbaarheid van specialismen in het sociale werk altijd nodig.



6

6.1.2 Ondersteunen van groepen bij wijkproblemen en wijkinitiatieven – voorbeelden

A. Ondernemend werken in de wijk – vereenzaming en de vraag achter de vraag

Greta (48) werkt al weer een paar jaar als wijkondersteuner met de opdracht om ondernemender te werk te gaan, ook door nieuwe opdrachten binnen te halen. Daarvoor werkte ze in een buurtcentrum, nu is haar werk veel breder wijkgericht en met andere instellingen. Haar taak is expliciet om echte vernieuwing te realiseren in het bestaande werk. In haar eigen woorden bij het IZW-onderzoek: *‘Dus niet méér van hetzelfde, en ook niet in plaats van dansen nu maar eens theatervormen voor dezelfde groep volwassenen. Dit nieuwe werken begin je door fundamenteel anders te starten: Wie wonen er in de wijk? Wat hebben die mensen nodig? Wat missen ze maar hebben ze nodig? En welke partners in de wijk kunnen helpen om met hen iets op te zetten?’*

Die andere manier van werken bevalt haar heel goed, al was de omslag in aanpak in het begin heel erg wennen. Nu zou ze niets anders meer willen. Gezien haar ervaringen is zij er bovendien van overtuigd dat deze manier van aanpak beter werkt: wijkgericht met aanspreken op eigen kracht. Maar het werkt niet bij iedereen en altijd. Bij sommige wijkbewoners is er nog nauwelijks een ‘eigen kracht’ die kan worden aangesproken. Die wijkbewoners vragen volgens haar een ‘ouderwetse’, meer specialistische begeleiding. Dat gebeurt ook nog, maar wel in de hoop dat er een moment komt waarop die wijkbewoner weer zelf de hand aan de ploeg kan slaan. Voor sommigen is het zeer de vraag of dat er ooit komt, maar voor grote groepen wijkbewoners vindt zij deze eigenkrachtinstek goed. Bovendien: het geld voor welzijnswerk wordt steeds minder, dus de bewoners die ondanks hun problemen dit al een beetje kunnen, moeten meer zelf gaan doen.

Wat is essentieel voor de nieuwe manier van werken?

‘Wat is essentieel voor het werken in deze functie? Je moet mensen kunnen enthousiasmeren, je moet gedreven zijn en je moet niet bang zijn. Je moet overal blind op af kunnen stappen en snel kunnen schakelen. Dit zijn volgens mij persoonskenmerken en die heb je of je hebt ze niet. Je moet heel veel onderhandelen, dus dat moet je wel echt kunnen – maar dat kun je wel leren. Je moet veel van je eigen organisatie weten, waar ruimte voor is om toezeggingen te kunnen doen, je moet de sociale kaart kennen, cijfers kunnen lezen, fondsen weten te benaderen enz. En sociaal zijn – als je dit alles hebt, ben je een heel eind.’

In de basis moet er aandacht blijven voor de mensen voor wie je het doet, dat scheelt namelijk wel veel – je moet de bewoners kennen en er voor ze zijn. Anders kun je het werk niet doen. Als liefde voor de bewoners er is, zie je dat mensen bereid zijn om van alles te doen. Zonder dat gaat het ook niet. Dat zie je in Oud-West, waar dat allemaal heel sterk is en iedereen gewoon weet wat er speelt in een straat of buurt. Als dat ontbreekt weet men te weinig en dat kost weer veel extra werk om dat te weten te komen. Als we dat basiswerk zouden houden – dat veel contact en kennis van de buurt oplevert – is een heleboel werk dat we nu moeten doen niet meer nodig. Maar er is nu geen tijd meer voor koffiedrinken met tante Miep – die je in no time een schat van informatie over de buurt geeft. Er is geen werker meer standaard in het buurthuis. Die jongens die je daar toen zag en van wie je weet had, zie je nu pas terug als ze een strafblad hebben – dat is de negatieve balans. Gewoon er zijn is heel belangrijk, maar dat is er niet meer. “Koffiedrinken mag immers niet gesubsidieerd worden”, zo wordt er gezegd, men vindt het niet belangrijk.’

Greta, 44 jaar, wijkondersteuner

Rond de problemen van vereenzaming van bewoners zocht Greta in een wijk partners om samen iets op te zetten voor deze bewoners. In sommige wijken wonen veel vereenzaamde mensen, die nauwelijks meer de straat op komen en op geen enkele manier meer ‘meedoen’ in de samenleving. In het begin bezocht zij die mensen, maar er moet natuurlijk veel meer gebeuren. Dit kun je immers niet blijven doen en het levert geen duurzame oplossing van het probleem. Met andere partners in de wijk ging zij na wat je hieraan in een meer collectieve vorm zou kunnen doen. In die wijk waren er immers zoveel mensen aan het vereenzamen. Zij schakelde het Rode Kruis in en haalde er iemand van de wijkpost bij.

Vereenzaamde mensen moeten vaak in hun omgeving weer wegwijs worden gemaakt: die weg zijn ze kwijtgeraakt. Je moet ze eerst bekendmaken met wat er allemaal is en stimuleren om daar ook zelfstandig of met een lotgenoot op in te haken. Daarom helpt het ook om zulke mensen als lotgenoten bij elkaar te brengen. Dit is een collectieve vorm waarbij de mensen ook elkaars eigen kracht aanspreken, is haar ervaring. Ze moeten weer meer naar buiten en op een of andere manier weer sociaal gaan ‘meedoen’. Dus zal Greta ook op zoek moeten gaan naar ruimte, want het buurthuis gaat dicht. Welke instelling of welk bedrijf zou bereid zijn om twee keer per week een ruimte hiervoor beschikbaar te stellen? En zijn die ruimtes daarvoor ook geschikt? Kan het gebruik pro deo of voor een vriendenprijsje, het gaat toch om bewoners uit de wijk? Ook dat is ondernemend werken, ook dat brengt Welzijn Nieuwe Stijl. Vereenzaming is een belangrijk vraagstuk. Door het groeiende gebrek aan betrokkenheid op elkaar in een straat of buurt kan dit snel ontstaan en onopgemerkt blijven, en tot andere sociale problemen

leiden. Die vereenzaamde wijkbewoners weer op het spoor naar een sociale omgeving brengen, is een eerste stap om van kwaad tot erger te voorkomen.

Man (63) ligt twee jaar lang dood in woning

Amsterdam – Een 63-jarige man heeft twee jaar dood in zijn benedenwoning in de Saffierstraat in de Amsterdamse Diamantbuurt gelegen. Een buurtregisseur wilde hem komen vertellen dat zijn moeder op sterven lag, maar trof de man gemummificeerd aan. De buurt had geen idee dat de man, die vroeger als overlastpleger te boek stond, dood was. Omwonenden dachten dat hij allang was verhuisd. Gisterenmiddag belde de buurtregisseur bij de man aan, op verzoek van familie die geen contact met hem kreeg. Ze wilden hem vertellen dat zijn moeder spoedig zou overlijden. (...)

Van buiten valt de woning, ondanks de verwaarloosde voortuin, niet op. De vitrage van de woning is dicht en voor het raam staat een knuffel van een hond. Bewoners van de Saffierstraat reageren verbaasd. 'Ik heb daar nooit iemand gezien', reageert een overbuurvrouw. Een andere overbuurman kende de man vaag en sprak hem af en toe. 'Maar meestal was hij niet aanspreekbaar, omdat hij te veel had gedronken. Wel bizar hoor, dat zoiets kan. Een eng idee.'

Algemeen Dagblad, 21 maart 2012

B. Eigen Kracht-conferentie – een andere aanpak van eenzaamheid

Eigen Kracht-conferenties zijn de laatste vijf jaar prominenter in beeld gekomen als instrument om mensen met problemen te ondersteunen. Bij zulke conferenties stellen familie, vrienden en bekenden samen met de hulpvragende(n) een plan voor ondersteuning op. Potentiële deelnemers die door de hulpvragende(n) worden aangegeven, worden door de onafhankelijke eigen kracht-coördinator benaderd, waarna hij of zij met dit sociale netwerk een bijeenkomst houdt. Uit onderzoek blijkt dat deze aanpak heel succesvol kan zijn en soms geheel of gedeeltelijk de professionele hulpverlening vervangt.

Een welzijnswerker kan na de verheldering van het probleem of de vraag een eigen kracht-coördinator verzoeken om zo'n conferentie te organiseren. Het gaat om één bijeenkomst bestaande uit drie rondes. In de eerste ronde wordt toegelicht wat er aan de hand is, en welke vormen van hulp mogelijk zijn. En welke grenzen men bij de vormen van hulp en ondersteuning moet bewaken, bijvoorbeeld om redenen van veiligheid. Na deze ronde vertrekt de coördinator en de eventueel aanwezige

wijkondersteuner; familie, vrienden, bekenden en de hulpvragende(n) zelf gaan in een besloten bijeenkomst alleen aan de slag om een plan op te stellen. Er wordt een paar uur aan het plan gewerkt. Als dit klaar is gaat de derde ronde van de conferentie in: de presentatie van het hulpplan in aanwezigheid van de eigen kracht-coördinator. Eerst wordt beoordeeld of het plan aan de eerder vastgestelde voorwaarden (veiligheid, wettelijk) voldoet. Daarna helpt de coördinator de deelnemers om alle afspraken concreet te maken: wie doet wat wanneer? Wanneer komen wie bij elkaar als er iets misgaat en op een onderdeel van het plan moet worden bijgestuurd?

Bij deze methodiek is het van belang om de kring zo groot mogelijk te maken en te zorgen dat de regie bij het vragende individu, het gezin en de familie blijft. Vanuit het hulpplan kan de welzijnswerker voor specifieke ondersteuning worden gevraagd, maar dat hoeft niet. In veel situaties wordt de klus geklaard door de betrokken familie en bekenden bij de Eigen Kracht-conferenties. Vaak met opvallend goede resultaten, zo blijkt uit onderzoek. Is dit laatste het geval, dan is na de intake door de welzijnswerker zijn ondersteunende bijdrage niet meer nodig. Dat maakt van het beperkte budget voor Welzijn gelden voor anderen vrij. Inschakeling van Eigen Kracht-conferenties is aldus een vorm van ondernemen door ook snel *te laten*. [zie de website voor meer info en artikelen over Eigen Kracht-conferenties]

Depressie en geen netwerk

'Van Oranje is de naam, de arme tak dan hè?' Gijs oogt jong en atletisch voor zijn bijna vijftenzestig jaar. Sinds zijn zestiende heeft hij gevaren en omdat hij altijd het avontuur achterna ging, heeft hij zich lang niet kunnen binden. Hij wilde wel, maar het is er nooit van gekomen. Drie jaar is hij nu aan wal en het bevalt hem maar niks. Zijn opgewekte humeur laat hem de laatste tijd in de steek. Het leven gaat verder, maar Gijs twijfelt of hij zo nog wel verder wil.

Gijs zoekt contact met zijn huisarts en vertelt dat hij zich somber voelt. De huisarts noemt zijn klachten 'levensfaseproblematiek' en geeft Gijs een aantal opties. Medicijnen en/of gesprekken met een hulpverlener kunnen zijn sombere gevoel wat wegnemen en misschien heeft Gijs baat bij een Eigen Kracht-conferentie. Ter plekke besluit Gijs dat een Eigen Kracht-conferentie hem wel zal passen. Per slot van rekening is hij op eigen kracht de hele wereld over geweest.

Onder de noemer 'Oud en Grijs genoeg' belegt Gijs samen met zijn eigen kracht-coördinator een conferentie. Voor Gijs is het vooral belangrijk om zin in zijn nieuwe levensfase te krijgen. Dat er na jarenlang varen acht mensen

op zijn conferentie zijn, is voor hem een grote verrassing. Een buurvrouw, een buurman met zijn vriend, de zus van Gijs met haar man en hun drie zonen. De huisarts vertelt in het eerste deel iets over levensfaseproblematiek en depressie. Gijs is ontroerd als hij het clubje bij elkaar ziet zitten.

Gijs: 'Mijn buurmannen stelden voor om een keer in de week samen te eten. Om de week heeft iemand een kookbeurt. Op woensdagochtend ga ik samen met mijn buurvrouw naar de markt. Mijn neven kwamen met het idee om iets met mijn ervaring en kennis als zeeman te doen. Ik begin binnenkort als gastdocent bij de Zeevaartschool. Mijn zus en zwager gaan mij introduceren binnen hun vriendenclub. Eigenlijk was er maar heel weinig nodig om de boel weer een beetje op koers te krijgen, maar het maakt een groot verschil!'

Stichting Eigen Kracht Centrale, 2010

C. Ondernemen in de knel – nauwelijks interne ruimte om projecten te bemensen

Wijkondersteuners kunnen met hun extern ondernemen om nieuwe opdrachten te verwerven ook intern in de knel komen. Dat bleek bij een project dat Rachida (30) had bedacht. Voor haar project was er ook een betalende opdrachtgever, omdat stadsdeel West veel in die aanpak zag. Maar dat kon niet goed gerealiseerd worden, omdat haar collega's in het uitvoerende wijkwerk al te veel werk op hun bord hadden. Wegens een reorganisatie waren er kort geleden ook weer meer taken bijgekomen. Zij konden werken voor dat nieuwe project er eigenlijk niet meer bijdoen. Uit sympathie voor Rachida of het project deden ze aanvankelijk het meerdere werk er even bij. Naast de coördinatie deed Rachida zelf ook nog een veel groter deel van het uitvoerende werk. Als je eenmaal zo'n betaalde opdracht hebt binnengehaald, kun je het immers niet maken om de opdracht aan een opdrachtgever terug te geven wegens gebrek aan menskracht. Dan sla je ook als welzijnsinstelling een slecht figuur. Bovendien leverde het project, door de innovatieve aanpak, nieuwe *know-how* op.

Als gevolg daarvan maakten de wijkondersteuners nog meer overuren, kwam er veel stress bij en kregen zij van hun manager de opdracht om keuzes te maken. Zijn advies luidde: werk laten schieten dat ze er zelf niet bij konden hebben en dat nog kon worden afgestoten. Gevolg: de drie uitvoerende wijkondersteuners gaven hun deeltaken voor het project aan Rachida terug. Wegens haar verantwoordelijkheid naar de externe opdrachtgever toe nam Rachida als coördinerende welzijnswerker die uitvoerende taken over. Zij kwam daardoor in de directe uitvoering van dit project. Gedurende de looptijd van dit project kon zij daardoor opeens veel minder ondernemend – haar primaire en enige

taak – in de wijken aan de slag om nieuw aanbod te bedenken en extern de opdrachten daarvoor te verwerven. De kansen voor acquisitie van opdrachten voor vernieuwend werken en extra geld daarvoor werden zo minder benut.

Binnen de organisatie zelf moeten de managers en de directie de ruimte voor het intern ondernemen dus ook bewaken. Of de extra formatie moet worden gecreëerd door bij nieuwe opdrachten tijdelijk externe krachten in te huren. Dit vergt een heldere en breed gedragen organisatievisie op het belang van vernieuwende externe opdrachten. Het vergt ook daadkracht van de managers voor de inbedding van de vruchten daarvan in de caseload van de professionals, alsmede een oplossing voor dergelijke knelpunten. Anders wordt het met extern innoverend ondernemen niets, terwijl daarmee wel de omzet van de welzijnsorganisatie wordt verhoogd en vernieuwing in de professie kan worden gerealiseerd.

D. Ondernemen via Eigen Kracht – geen pampers op het Willemsplein

Retta (38) is als wijkondersteuner werkzaam in enkele wijken en buurten van stadsdeel West. Zij gaat de wijk in, er op af. Het ondernemende voor haar is dat je nagaat wat er mis is en daarop weet in te spelen. Zij komt niet meer direct met een aanbod, maar met haar kennis en ervaring ondersteunt zij wijkbewoners die plannen hebben met de buurt. Dat is het nieuwe werken van Welzijn Nieuwe Stijl (WNS). Bewoners moeten het voortaan immers zelf gaan doen en zo mogelijk zorgen dat ook andere bewoners mee gaan doen. Een van de zaken die momenteel hoog op haar lijstje staan, is de schoonmaak van het Willemsplein in Nederrijn. Op dat plein spelen kinderen, maar vaak liggen er vuile pampers die vanaf de aangrenzende flat naar beneden worden gegooid. Om nog maar niet te spreken van het andere zwerfvuil, zoals lege bierblikjes, glasscherven en gescheurde vuilniszakken. In het trappenhuis van de flat is het vaak ook een rotzooitje, maar de woningcorporatie vindt dat het schoonhouden ervan een verantwoordelijkheid van de bewoners is.

Toen ze de vervuiling op het plein zag, is Retta er op af gegaan. Ze maakte met de omwonenden een praatje op straat zodra de kans zich voordeed. En ze zocht actief andere gelegenheden daarvoor op. Bij de supermarkt begon ze een gesprek, daarna bij het schoolplein van de basisschool met wat moeders en op het pleintje zelf als ze daar eens een uurtje ging zitten. Met een paar simpele vragen in haar hoofd over de buurt en het plein. Ze hoefde maar een vraag te stellen en dan kwamen de verhalen snel: over de problemen in een portiek, over de vervuiling op straat en op het Willemsplein. Zo vernam ze wat er zoal sociaal speelde in het buurtje rond het plein. Vroeger als student relativeerde zij het 'burgerlijke' geklaag over vervuiling weleens. Nu pas zag zij met eigen

ogen hoe ver dat soms kan gaan. Hoe die rotzooi op dat plein krachtig ingrijpt op het wonen in de buurt: kinderen die tussen vieze pampers en het zwerfvuil moeten spelen, omdat niemand er iets tegen doet. Behalve dan die ene moeder die af en toe die rotzooi maar weer opruimt, om haar kinderen een schone speelplek te geven.

Er ligt eten op straat, dus komen de ratten weer

Voor de zoveelste keer is een wijk in Amsterdam-West getroffen door een rattenplaag. De gemeente probeert van alles, maar niets lijkt te helpen. (...) Opengereten vuilniszakken liggen naast de ondergrondse vuilniscontainers. Lege blikjes en snoepwikkels zwerven in de perken en tussen de portiekflats. Jordi de Jong van de Dierenplaagbeheersing GGD kijkt er hoofdschuddend naar. 'Zo gaat de rattenplaag natuurlijk niet over.'

De Akbarstraat in de Kolenkitbuurt in Amsterdam-West is 'een paradijs' voor ratten. 's Avonds verzamelen rattenfamilies voedsel en nestmateriaal zoals karton, en brengen dat naar hun uitgegraven nesten onder de perkjes. Daar brengen ze hun jongen groot. En intussen dijen ze zelf ook flink uit. Een volwassen rat uit de Kolenkitbuurt is zo groot als een konijn, zegt een buurtbewoner. (...) Er zijn intussen zoveel ratten (zo'n duizend, verspreid over vier straten) dat de overlast groot is. (...) De rattenplaag van dit voorjaar is de zoveelste in een paar jaar tijd in de Kolenkitbuurt.

NRC Handelsblad, 23 mei 2012

Uit de gesprekken bleek dat deze ergernis ook veel breder in de buurt leefde. Retta beseftte dat daar een concreet aangrijpingspunt lag, ook om aan onderlinge sociale verbinding in de buurt te werken. De meeste vrouwen die zich zorgen maakten, kenden elkaar immers niet. Zo wisten zij ook niet dat er meer vrouwen in de buurt waren met onvrede over de situatie en die daar iets aan wilden doen. Maar hoe kreeg Retta hen zover en hoe wist zij hen op hun eigen kracht daarvoor aan te spreken? *'Ik zei toen tegen die vrouwen: We hebben nu al tien mensen gesproken die net zo praten als u en die dat willen veranderen! Zou u het leuk vinden om over twee weken bij een bijeenkomst te zijn? Dan doen we leuke dingen, maar we gaan ook praten over hoe we dit probleem gaan aanpakken. Nou, dan blijken er op die avond toch zeven mensen gekomen te zijn. De week daarna hebben we weer een bijeenkomst gepland en dan komen er weer meer. En wat we nu willen met die groepsgesprekken is dat we zorgen dat de bewoners in die groep zich steeds meer verbonden voelen met elkaar.'*

Op die bijeenkomsten bleek dat soms al acties worden ondernomen. Een mevrouw die vlak bij de stortkoker gaat staan om tegen een buurvrouw die met vuilnis komt, te zeggen: *'Niet ernaast zetten hoor, er gewoon ingooien!'* Bij zo'n verhaal voelen die vrouwen plotseling een verbondenheid. Zij beseffen ineens dat er meer mensen zoals zij praten over de buurt. Die ook openstaan om die te verbeteren en de handen ineens willen slaan. Het gros van de bewoners wil gewoon dat de woonomgeving beter wordt. Vanuit die plotselinge ervaring van verbondenheid kunnen ook andere dingen gemakkelijker ontstaan. Bijvoorbeeld aandacht voor een oudere buurvrouw die ziek is en al twee weken binnenzit, en die nog niemand bij haar thuis heeft gezien. Als men er weet van heeft, elkaar kent en meer collectieve zorg ervaart, durft zo'n zieke oude vrouw ook gemakkelijker iemand te vragen om wat boodschappen te doen. Zo zijn er wel meer zaken die door een sterke sociale samenhang in de wijk beter kunnen worden opgevangen of kunnen worden voorkomen. De rol van Retta is die van een regisseur: zij brengt bewoners samen, maar neemt het werk niet over, zij informeert, adviseert en ondersteunt. Zij activeert de eigen kracht van de bewoners waar en zodra dat maar mogelijk is. Met als hoofddoel: 'meedoen', meer sociale verbinding in deze buurt en zelf de problemen aanpakken.

Wat kunnen wijkondersteuners toevoegen om te zorgen dat het goed gaat?

'We zien dat de mensen in de gesprekken met ons openstaan voor het aanpakken van de vervuiling. Dat zij het hartstikke goed vinden dat wij iets willen doen, maar ook sceptisch zijn. Ze zijn immers al zo lang bezig om iets te proberen. Die acties zijn er ook wel. Nu ze het als wijkbewoners zelf moeten gaan doen, moeten ze ook de "tools" krijgen om die zaken op een goede manier aan te pakken. Bijvoorbeeld door ze te leren hoe je elkaar erop aanspreekt bij een vuil portiek of balkon. Hoe je dat het beste doet, en niet gaan zeggen van: "Wat maak jij er weer een bende van!", want dan weet je wel hoe het afloopt.

Wat kunnen wij, als welzijnswerkers, nu toevoegen om te zorgen dat het nu dan ook echt beter gaat? Dat kan door die verbondenheid te laten ontstaan, want dat beseffen zij pas als zij horen dat er meer mensen zoals zij over de buurt praten. Dan ervaren ze dat opeens als eigen kracht. Het is eigenlijk ook wel tekenend voor die buurt dat de bewoners dat van elkaar niet wisten.'

Retta, 38 jaar, wijkondersteuner

E. Ondernemen is ook 'laten doen' – nieuwe kansen voor het Veemarktplein (Slachthuisbuurt)

Kees (52) werkt als wijkondersteuner voor allerlei projecten in wijken en buurten, ook buiten stadsdeel West. In het sociaal-culturele werk in een buurtcentrum had hij jarenlang een voortrekkersrol op het gebied van allerlei activiteiten rond kunst en cultuur voor de wijkbewoners. Daarbij wist hij altijd snel interne en externe expertise te organiseren – zó werken ligt hem goed. Sinds twee jaar doet hij dit niet meer, en is hij in Rommelstein een soort rondreizende projectleider geworden. Met de fiets gaat hij van de ene naar de andere wijk, soms ook naar een ander stadsdeel. Hij houdt van nieuwe dingen oppakken. Dat heeft het afscheid van zijn vorige werkzaamheden wat minder moeilijk gemaakt, terwijl zijn werk inhoudelijk sterk veranderde. In plaats van welzijnswerk met veel sociaal-cultureel aanbod komt nu het welzijnswerk gericht op de vraag achter de vraag, op participatie en het oppikken en stimuleren van bewonersinitiatieven. Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl veranderden zijn werk en kijk daar op.

Welzijn Nieuwe Stijl en Wmo: wezenlijke verandering in de wijkondersteuning

'Deze ontwikkelingen vind ik spannend, alles wordt anders en het is heel nieuw voor mij. Nieuwe projecten vind ik spannend, vooral in de opbouwfase. Bij de organisatie van activiteiten ben je voortaan alleen maar in die fase erbij betrokken. Als dat een beetje staat en gaat lopen, moet je dat weer loslaten en verder. Al het nieuwe vind ik leuk, daar wil ik aan meedoen en daar wil ik over lezen. Als welzijnswerkers zijn we wel gewend om heel erg snel te handelen. Dus als we een idee hebben, willen we vlug aan de gang. We weten meestal wel hoe we het moeten aanpakken en we doen het heel graag. (...) Terwijl je dat nu juist moet loslaten, moet overlaten aan de actieve bewoners. Ook ons stukje expertise voor de organisatie moeten we loslaten, want we werken voortaan alleen in de vorm van ondersteuning. De wijkbewoners moeten het zelf gaan doen. Daarvoor moet je hen op hun eigen kracht weten aan te spreken. Dat vind ik wel goed, als het ook kan.'

Kees, 52 jaar, wijkondersteuner

Een van de projecten van Kees is het Veemarktplein in de Slachthuisbuurt. Daar is een speelplein dat in opdracht van het stadsdeel nieuw leven moet worden ingeblazen. 'Zorg maar dat de bewoners uit hun huis komen en zich weer om hun plein bekommeren', luidde de mondelinge toelichting namens het stadsdeel bij de opdracht. Kees beseft dat het veel tijd gaat kosten om een dergelijk proces op gang te krijgen. De buurt kent hij nog niet. Uit ervaring weet hij dat je veel tijd kwijtraakt om het gezicht van het plein te worden. Alleen zo kun je een klankbord voor bewoners zijn, hoor je wat nodig is en welke kansen er zijn om op

in te spelen, vindt hij. Maar veel tijd heeft hij niet, want in andere wijken doet hij ook nog projecten. Rond het plein wonen tweeverdieners, grote gezinnen maar ook eenoudergezinnen en alleenstaande ouderen. Er is ook veel werkloosheid in de wijk. De tweeverdieners zijn moeilijker te bereiken: ze werken overdag, komen 's avonds later thuis en hebben weinig tijd. Alleenstaande moeders hebben 's avonds ook wel wat anders aan hun hoofd. Je zal ze dus ook niet allemaal kunnen bereiken, beseft hij. Mensen moeten bovendien geïnteresseerd zijn in wat er in hun buurt gebeurt. Als je weet waar hun deskundigheid zit, kun je ze ook direct vragen. Je moet ze willen en kunnen leren kennen, maar zonder tijd gaat dat niet.

Het nieuwe werken impliceert: minder voor de bewoners doen en meer nalaten. Dat brengt professioneel verantwoord 'laten': ook het achterwege laten van waar je vroeger goed in was en wat je heel graag deed. Zo neem je ook voor die taken de prikkel voor de bewoners niet weg om dat zelf te gaan doen. Dit is een lastige opgave voor gedreven welzijnswerkers. Eigen kracht aanspreken is daarbij de manier om de buurtbewoners zelf iets aan het plein te laten doen. Bewoners kunnen vragen hebben, ideeën opperen, mee willen doen – en dan komen de gradaties, weet Kees. Komen ze weer op de volgende bijeenkomst of komen ze niet? Dan gaat het ook om: hoelang doen ze mee? Na drie of vier keer kunnen ze afhaken – wie blijven er dan uiteindelijk over? Ook gaat het om het proces van hun eigen kracht leren ontdekken, terwijl je als welzijnswerker steeds ook bij de bewoner toetst: kan hij het nou wel of kan hij het niet? Wat wil zij precies, waar is zij goed in? Je moet met die groepen werken, ook om inzicht te krijgen hoe er zo efficiënt en effectief mogelijk kan worden gewerkt. En je moet blijven bewaken of de bewoners ook doen wat zij hebben toegezegd te doen. Bewoners meer zelf laten doen, lijkt op het eerste gezicht besparend. Maar zeker in de aanloop vergt het meestal veel meer tijd dan nodig is, verwacht Kees. Als professional doe je dingen immers sneller en weet je nu eenmaal beter de weg. De meeste wijkbewoners, weliswaar van goede wil, hebben dat nog niet. Dat wordt wel wennen voor Kees, die gewend was in een hoog tempo te werk te gaan. Dit zou het nieuwe werken ook weleens minder leuk kunnen maken, denkt hij.

Door een beter functionerend speeltuinplein, en de ouders die dat dan met hun kinderen bezoeken, kan er rondom dat plein in die buurt weer wat meer gaan gebeuren. Maar dat is best moeilijk, heeft Kees al gemerkt. Iedereen blijft momenteel in zijn eigen huisje, zit op een eilandje. Op straat gebeurt er niet zoveel. Met meer sociale samenhang en gevoel van verbondenheid in de buurt zouden de sterkeren de zwakkeren soms kunnen helpen als er wat problemen zijn. Of ze zouden op het plein iets kunnen organiseren voor de buurt. Kees is zelf wel zo'n

sterkere, maar hij kan die zaken niet meer aanbieden. Volgens Welzijn Nieuwe Stijl moeten de buurtbewoners nu immers de aanpak van hun problemen op eigen kracht gaan doen en niet alleen maar consumeren wat welzijnswerkers hebben georganiseerd. Samenwerkend zelf doen vergroot de sociale draagkracht in een wijk.

Ondernemen betekent ook veel doen in veel minder tijd

'Het pleinproject is een moeizaam iets, want het plein is voor mij een nieuwe plek. Ik besef dat daar veel tijd overheen zal gaan, en dat ik er veel tijd in zal moeten stoppen. Iedereen wil daar iets in korte tijd van de grond krijgen, maar met andere partners. Zorg maar dat de bewoners hun huis uit komen en zich om het plein gaan bekommeren, is de opdracht van het stadsdeel. Uit ervaring weet ik dat je daar twee, drie misschien wel vier jaar voor nodig hebt, om te zorgen dat je daarna weer je handen ervan af kunt trekken. En dat je daar ook nog eens op drie of vier dagen met regelmaat moet zijn om daar een gezicht te krijgen, gezicht van het plein te worden, zodat er een soort klankbord komt voor de bewoners. Dat heb je echt nodig om alles te horen, te verwerken – maar die tijd is er niet, en dat is best moeilijk. Strakjes zit ik er twee uurtjes en daarna moet ik alweer naar een ander project.'

Kees, 52 jaar, wijkondersteuner

F. Welzijnswerk, nu ook voor cliënten uit de zorg

Chadija (34) is sociaal-cultureel werker en heeft altijd haar plek in buurthuizen gehad. Al sluiten er nu veel, een aantal blijft nog open. Buurthuis Het Anker in de Slachthuisbuurt blijft open, voorlopig is het aan een sluiting ontsnapt. Chadija werkt daar al een paar jaar; zij haalde opgelucht adem omdat zij niet ontslagen werd zoals andere collega's. Zij zal het nu met twee andere werkers moeten gaan doen. Met minder uren, meer mensen ontvangen: bewoners uit de buurten waar geen buurthuizen meer zijn, zullen hier de gezelligheid gaan opzoeken. Er komen bovendien echt andere nieuwe bezoekers: de wijkbewoners met een lichamelijke, verstandelijke of psychiatrische beperking kunnen bij de gespecialiseerde opvang niet meer terecht. Zij heeft daar eerder wel iets van haar manager over gehoord, maar de details daarvan kent zij nog niet.

Wegens de bezuinigingen valt voor bewoners met psychiatrische problemen de gespecialiseerde en therapeutische ondersteuning in dagbestedingscentra weg. De eigen bijdrage is voor sommigen te hoog of de AWBZ vergoedt het niet meer. Mensen met een licht verstandelijke beperking, met een IQ van 70-85, dreigen vanwege bezuinigingen nu ook niet meer in aanmerking te komen voor AWBZ-ondersteuning, zoals dagbestedingsactiviteiten. Ook zij zullen mogelijk daarom elders hun dagbesteding zoeken – bij activiteiten in een buurthuis,

als dat nog open is, of in de Huizen van de Buurt. Bovendien gaat het GGZ-activiteitencentrum-West sluiten, want ook financieel is dit niet meer te doen door de terugloop in cliënten-bezoekers. Dat zorgt voor nog meer van die wijkbewoners zonder dagbesteding. Het gaat om wijkbewoners met autisme of met schizofrenie, maar ze kunnen ook manisch-depressief zijn of een borderlinestoornis hebben. Zij worden bij het zelfstandig of beschermd wonen door sociaalpedagogische hulpverleners begeleid. Maar de grote vraag is of zij zelf in het aangeboden welzijnswerk voortaan zo maar mee kunnen doen! De kans daarop lijkt te worden overschat.

Nieuwe doelgroepen vanuit de zorg in het welzijnswerk

'Stel dat in die ruimte van dat buurthuis ook een kindergroep bezig is. Dat moet allemaal in één ruimte, want dat is goed voor de integratie. Dan zit er een groep volwassen buurtbewoners, een groep kinderen, en mensen uit onze doelgroep – dus mensen met een beperking – bij elkaar en allemaal met hun activiteiten. Die kinderen hollen een beetje heen en weer, dat is normaal. Maar dan is er een kind dat bij een bezoeker van ons spontaan een arm om die man heen slaat en kijkt naar wat hij aan het doen is. Dan zie je de welzijnswerkers van dat wijkcentrum denken "Kijk eens hoe leuk, wat geweldig, wat mooi die integratie", maar mijn activiteitenbegeleider ziet hoe die cliënt van ons, met een autismoernis, compleet verstart! Dat is het verschil: zij juichen over de integratie en wij zien dat het fout loopt met onze cliënt. Stel, als die medewerker er te zijner tijd niet meer bij is om in te grijpen, wat dan? Het gevolg is waarschijnlijk dat die autistische man niet meer komt. Die gaat thuis zitten, het gaat misschien eens een dag goed, maar hij raakt ook in een sociaal isolement. En dan komt hij daarna weer in het hele circus van een psychiatrische opname enzovoort. Dat wordt dan wel een veel intensievere en duurdere zorg.'

Lotte, 39 jaar, begeleider GGZ-Activiteitencentrum

Die opvang van deze toenemende groep wijkbewoners is wel nodig. Bij gebrek aan dagbesteding kan hun stoornis zwaarder worden. Door hun gedrag kan de sociale problematiek in een wijk of buurt ook toenemen. Welzijnsinstellingen pakken daarom deze 'vraag' om ondersteuning op, om zo 'het gat te vullen' dat deze wijziging in de AWBZ en de bezuinigingen brachten. Als zij een HKZ-certificaat hebben, mogen welzijnsinstellingen ook activiteiten aanbieden die voorheen vanuit de AWBZ werden gefinancierd.

In een teamoverleg heeft haar manager al eerder de veranderingen aangestipt. Deze wijkbewoners – soms zelfstandig, soms begeleid wonend – vallen voor hun opvang onder de Wmo. Voor hun dagbesteding zijn veel van hen voortaan ook op het aanbod van de buurthuizen aange-wezen. Zij zullen, zij het soms aarzelend, door Chadija en haar collega's

georganiseerde activiteiten gaan bezoeken. In het buurthuis of in Huizen van de Buurt. Deelname van deze wijkbewoners kan ook minder goed uitpakken. De kans dat zij op zo'n activiteit buiten de boot vallen, is reëel: hun gedrag is gemiddeld toch wat anders dan dat van de andere wijkbewoners. Dat vereist extra zorg en aandacht van de welzijnswerkers die dit begeleiden. Als hun sociale aansluiting niet goed lukt, blijven zij thuis en neemt de kans op een crisis met overlast voor de buurt toe, met mogelijk uiteindelijk weer een langere dure opname in een psychiatrische kliniek. En dat is voor iedereen slecht. Die extra aandacht vereist nieuwe kennis en vaardigheden, want de meeste welzijnswerkers kennen deze wijkbewoners nog niet en hebben nog nooit met hen gewerkt. En zij weten weinig van sociale pedagogiek. Chadija en haar collega's staan er daarom aarzelend tegenover. Wel hebben zij een middag een training gekregen in het omgaan met lichamelijk en (licht) verstandelijk gehandicapten, maar dat was te veel in korte tijd. Hun manager suggereerde hun om zich verder bij de GGZ en via websites op dit gebied nader te oriënteren; als voorbereiding op wat er toch komt.

Ook vanuit de GGZ-sector zijn kritische vragen hierover gesteld: beseffen de huidige welzijnswerkers wel wat voor cliënten dit zijn, en wordt er niet al te snel van uitgegaan dat dit wel lukt? Zien hun directies en hun managers wel goed tot wat voor taakverzwaring dit leidt? Vanuit de zorg wordt betwijfeld of de wijkondersteuners, al of niet met een achtergrond van cultureel-maatschappelijke vorming, de gedragsproblemen van deze mensen wel kunnen hanteren, op straat of bij groepsactiviteiten. De grote verschillen tussen deze groep en de andere wijkbewoners lijken over het hoofd te worden gezien alsof je die er even bij neemt. Hoe spreek je deze wijkbewoners aan op eigen kracht? Ondernemende wijkondersteuners gericht op dergelijke activiteiten zullen zich volgens die sector professioneel voor deze doelgroep moeten bijspijkeren, om in adequate opvang te kunnen voorzien.

kunnen sturen? Wat betekent dit voor de samenstelling van je studieprogramma c.q. de keuze van je studieonderdelen?

4. Welke werkvormen (H.5) kun je inzetten om de competenties – bij jezelf of bij andere betrokkenen – te ontwikkelen, te versterken?
5. Vul vanuit je fantasie op een reële manier de casus aan met een extra gebeurtenis, waardoor je nog een andere werkvorm voor de aanpak zou kunnen benutten.
6. Oefen met een of meer van die werkvormen bij deze casus. Bespreek de effecten ervan na.

6.2.3 Opdrachten – zelf ondernemend aan de slag met cliënten in de wijk

Na bovenstaande kennismaking met het werk, analyses en besprekingen ervan kunnen die kennis en inzichten worden ingezet voor casussen uit het werkveld van de maatschappelijk werker, sociaal-pedagogische hulpverlener en andere individugerichte hulpverleners. Een casus beschrijft een beroepssituatie met een hulp- of ondersteuningsvraag en gaat vergezeld van de opdracht om aan te geven wat een goede wijze van handelen zou zijn, gezien de feiten die worden genoemd. Uiteraard gezien de professionele normen en methodieken en de kaders voor het welzijnswerk (Wmo, Welzijn Nieuwe Stijl) en de kansen en (on)mogelijkheden om ondernemend te zijn (gegevens, instellingen in de wijk, gebrek aan geld en tijd). Bij Welzijn Nieuwe Stijl gaat het om de acht WNS-bakens waarop men bij de ondersteuning van wijkbewoners vaart: *1. Vraaggericht werken, 2. Direct eropaf, 3. Eigen kracht burger, 4. Collectief versus individueel, 5. Informele zorg versus formele zorg, 6. Integraal werken, 7. Resultaatgericht, 8. Ruimte professionals*. Wie als professional in de ondersteuning op die bakens vaart, werkt het welzijnswerk ook volgens de Wmo uit. (Zie voor een toelichting op de WNS-bakens het schema in 6.1.3)

Opdrachten



1. Overlast in de buurt

Locatie: Slachthuisbuurt, Rommelstein West

Situatie: Twee Romameisjes, 8 en 10 jaar oud, zorgen voor heel veel buurtoverlast. Ze vallen bejaarden lastig die in het park wandelen door ze uit te schelden, te dreigen en ze te bespuwen. Mogelijk zijn sommige bejaarden ook door hen bestolen. Het buurtje heeft de laatste jaren toch al de nodige overlast gehad. Buurtbewoners vertellen over lawaaiige hangjongeren, stenen door ramen, eieren tegen muren en vernielde picknicktafels in het park.

Buren van het gezin van de meisjes hoef je maar te vragen en dan barsten ze los. Over het meisje van 10 jaar oud dat 's ochtends zo hard krijst als haar moeder vertrekt, dat alle bewoners op het plein het horen. Het pestgedrag van die twee dochters ten opzichte van de andere kinderen, de rommel die ze in de tuinen van anderen gooien, een duif die ze met een stok halfdood sloegen, kortom een overvloed van asociaal gedrag. Naar school lijken zij nauwelijks te gaan, iets waar vanuit de school en Onderwijsinspectie kennelijk niet op wordt toegezien. Ook in het winkelcentrum zijn de meisjes berucht: iedereen kent ze. Ze hebben een grote mond tegen iedereen, maken ruzie en vermoedelijk stelen ze ook. Bij Albert Heijn mogen ze er niet meer in.

Hoewel de buurtbewoners wel wat gewend zijn in de wijk is voor velen de maat vol. Voor wie boodschappen gaat doen of in het park gaat wandelen gaat dit gepaard met gespannenheid, want die meisjes kun je steeds weer tegenkomen. De sfeer in de buurt is nu wel erg verpest.



Opdracht

1. Bespreek de casus aan de hand van de volgende vragen:
 - Wat zijn de belangrijkste problemen?
 - Waar liggen de uitdagingen in om ondernemend te zijn?
 - Waar en wat zijn 'de beren op de weg', waar liggen kansen?
 - Wat moet je in elk geval weten, om verder te kunnen komen?
2. Schets een plan van aanpak. Welke actie(s) ga je ondernemen of door wie laten ondernemen, en hoe?
3. Toets de aanpak aan de bakens van Welzijn Nieuwe Stijl. Krijgt dat ook gestalte en hoe?
4. Waar zit het generalistisch werken in? Kunnen alle sociaal werkers dat deel van het werk in principe doen?
5. Met wie zou je hiervoor kunnen samenwerken, wat kan hun bijdrage zijn?
6. Verplaats je in de maatschappelijk werker in de casus – welke competenties die nodig zijn, heb je al in voldoende mate? Welke moet je (sterker) ontwikkelen? Hoe zou je die ontwikkeling daarvan kunnen sturen?
7. Welke werkvormen kun je inzetten om de competenties – bij jezelf of bij andere betrokkenen – te ontwikkelen, te versterken?
8. Oefen met een of meer van die werkvormen bij deze casus. Bespreek de effecten ervan na.



7

'Dingen die lukken, daar zet je de vlag niet op, daar ga je niet mee pronken. Dat hou je zo'n beetje bij je eigen team, en je gaat het bij anderen niet zo uitventen dat dingen lukken. In ons werk is er een soort schroom: je gaat niet zo de boer op met je successen. Dat is een belemmering voor je beroepsuitoefening. Als dat meer vanuit de instelling gestimuleerd en beloond zou worden – en het gaat mij niet zozeer om meer geld – dan zou dat anderen ook kunnen motiveren om ondernemender te zijn of te worden. Dat levert ook meer kennisuitwisseling en het brengt ook meer ruimte voor brainstormen over de mogelijkheden.'

'Een teamsfeer is belangrijk, zo een van: Als jij daarin gelooft, in die aanpak, dan moeten we dat waar zien te maken, we gaan met elkaar meedenken en we moeten het jou mogelijk maken om dat te doen. Buiten zo'n sfeer in je team kun je niet. Maar het kan heel bedreigend zijn, als een collega veel extra investeert! Moet jij je wel of niet aan zo'n normverschuiving aanpassen? Mijn welzijnsinstelling is een platte organisatie, allemaal hetzelfde werk, geen extra beloningen voor extra inspanningen of kwaliteit, je kop niet boven het maaiveld uitsteken, harmonie. Dan schiet dat ondernemend werken niet op.'

'Je moet als instelling die vernieuwing en aandacht voor ondernemender professioneel gedrag bewust programmeren en in het pakket van taken opnemen en bewaken. Het moet een integraal onderdeel van je werk zijn. Dat geldt ook voor het signaleren door professionals van de ontwikkelingen in het werkveld. Op wijkniveau gaat het dan om trends, om knelpunten in de samenwerking en om het nagaan van wat we zouden kunnen proberen te verbeteren. Faciliteren is goed, maar iets heel anders dan op een geïnformeerde en beredeneerde wijze van gedachten wisselen over waar je je professionals op inzet. Een regelmatige dialoog met je managers over signalering schept en voedt ook een ondernemender klimaat.'

Sociaal werkers in het IZW-onderzoek





Stimulansen en belemmeringen: collega's en managers

In dit hoofdstuk gaan we in op de directe professionele omgeving van de welzijns- werkers. Die omgeving oefent door collegiale en aansturende relaties, zoals vanuit de managers, invloed uit op de ondernemingszin en -lust van de individuele welzijns- werker. Die invloed kan zijn of haar voornemen om te ondernemen maken of breken. Daarvan zullen we in dit hoofdstuk een aantal voorbeelden zien. Beïnvloeding komt voor in alle situaties waarin wordt samengewerkt. Beïnvloeding is sociologisch gezien een gangbare vorm van macht uitoefenen. Macht uitoefenen houdt in dat iemand bewerkstelligt dat jij iets doet of laat, omdat hij of zij dit liever zo heeft. Als student, maar ook als gezinslid of clublid, heb je er altijd mee te maken. De neuzen staan zelden allemaal dezelfde kant op, maar dat heb je vaak wel nodig om samen iets tot stand te brengen. De een wil dit, de ander wil dat. Om verder te komen oefent men macht uit. Dat kan door iemand met argumenten over te halen om het op een bepaalde manier toch maar te doen – dat werkt beter, want dan heb je ook gemo- tiveerde medewerking. Het kan in het werk ook door als managers te dreigen met een slechte beoordeling. Wie dit overkomt, voelt zich gedwongen om iets te doen en dan gaat het niet meer van harte. Zo brengt het uitoefenen van macht in vele vormen stimulansen en belemmeringen om bepaalde dingen te doen en andere na te laten. Dit is ook dagelijkse kost voor de welzijnswerkers.

De twee paragrafen van dit hoofdstuk worden steeds afgesloten met opdrachten. Die leren je in te zien welke vormen van macht en beïnvloeding je ondernemendheid kunnen belemmeren. Ook onderzoek je door welke vormen van tegenmacht of werk- vormen uit hoofdstuk 5 jij die belemmeringen kunt wegnemen. Zo schep of bewaak je de randvoorwaarden om als welzijnswerker ondernemend te kunnen werken. Dat is wel nodig, want als de leden in je professionele netwerk niet meebewegen of de manager dwarsligt, lukt het ondernemen niet.

In dit hoofdstuk

1. maak je kennis met de invloeden vanuit teams op de ondernemendheid van welzijnswerkers,
2. maak je kennis met de invloeden vanuit managers op de ondernemendheid van welzijnswerkers,
3. krijg je zicht op de sociologische betekenis van cultuur als analyse-instru- ment voor teamculturen,

4. krijg je zicht op de sociologische betekenis van macht en machtsvormen. Daarmee verwerf je een dieper inzicht in de invloed van teams, teamgenoten en managers op de interne ondernemendheid,
5. zie je dat kennis van deze sociologische inzichten je ook de weg wijst om als welzijnswerker, door vormen van (tegen)macht, je randvoorwaarden voor ondernemen positief te beïnvloeden.

7.1 Ondernemen te midden van teamleden

7.1.1 Teams

Teams kunnen initiatieven maken en breken, ook als het om wijkgericht innoverend ondernemen gaat. Randvoorwaarden voor goed functionerende teams, zoals voldoende en voldoende bekwame collega's met inzet, zijn van grote invloed. Bovendien is tijd en ruimte nodig om te kunnen ontsnappen aan wat de 'waan van de dag' aan prioriteiten dicteert. Dat lukt zelden, bleek uit het IZW-onderzoek. Ondersteuners in de wijk kunnen deel uitmaken van externe multidisciplinaire wijkgerichte teams die de sociale problematiek in een wijk oppakken, zoals bij hinderlijke of overlast gevende jeugdgroepen. Of zij leveren hun bijdragen in vergelijkbare teams in buurthuizen of Huizen van de Buurt voor de organisatie van uiteenlopende activiteiten en ondersteuning. Maatschappelijk werkers maken ook deel uit van interne teams, om elkaar onderling te informeren of om af te stemmen. Denk maar aan teams van maatschappelijk werkers en schulphulpverleners, of wijkgerichte teams die actie ondernemen om te voorkomen dat mensen met hoge schulden uit hun huis worden gezet. Sociaalpedagogische ondersteuners maken vaak deel uit van een FACT-team en soms van wijkgerichte teams. Binnen sommige welzijnsinstellingen bestaan er ook nog andersoortige teams, zoals resultaatgerichte teams met ruimere bevoegdheden. Ook zijn er monodisciplinaire teams die bijeenkomen om de vakkennis op peil te houden en om ontwikkelingen in wijken of buurten te bespreken. Verschuivingen in de sociale problematiek van een wijk kunnen immers aangeven dat de ondersteuning vanuit het welzijnswerk moet veranderen. Gemeenten of stadsdelen verwachten van welzijnsinstellingen zulke signaleringsrapportages en daarop aangepast nieuw aanbod voor het werk.

Essentieel voor goed functionerende teams is dat er een bindende teamcultuur is waar betrokkenheid en steun voor elkaar gepaard gaan aan collegiale openheid over een aanpak en feedback, over de ontwikkelingen in welzijnsbeleid en in het werkveld. Goed functioneren van een team brengt: kritisch overleg aan de hand van vastgestelde feiten, bepalen wat het beste kan worden gedaan en daarna dat ook gaan doen. Het moet niet bij alleen maar praten blijven. Hoewel velen het belang

van teams onderschrijven, blijkt het in de praktijk niet zo eenvoudig om een team goed te laten functioneren. Dagelijkse urgenties in het welzijnswerk voeren maar al te vaak de boventoon. Daardoor is er weinig reflectie op de nieuwe ontwikkelingen en de consequenties ervan voor het uitvoerende werk, zo bleek uit het IZW-onderzoek.

7.1.2 Waan van de dag

De meeste teams van welzijnswerkers uit het IZW-onderzoek beklagden zich dat de waan van de dag hun besprekingen overheerst: concrete cliënten die direct moeten worden geholpen en acute problemen die snel moeten worden opgelost. Dat gaat altijd voor. Zo is er nauwelijks tijd om eens met 'de benen op tafel' na te denken, elkaar te inspireren, elkaar te consulteren, werkwijzen te delen en dergelijke. In een team blijft daarom veel op het operationele niveau. Het lukt die teams meestal niet om zaken ook naar een hoger niveau – teamoverstijgend of naar de organisatie als geheel in het spanningsveld van concurreren met andere welzijnsinstellingen – te trekken voor verbreding of verdieping. Daardoor blijven Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl in de uitvoering te ver af staan bij de dagelijkse praktijk, zo ervaren zij dat.

Gebrek aan tijd en academisch denken belemmert innovatie

'Het team is prettig. Daar is zorg voor elkaar. Het werk doe ik op zich wel goed, maar er is nu weinig meer dan dat. Bouwen aan verbetering, professionaliteit, daar is geen tijd voor. Aan collega's heb ik weleens voorgesteld om een inspiratie-groepje te vormen. Dat is niet gelukt. Niemand had tijd. De reactie was: Ja, leuk, maar hoe wil je dat dan organiseren? Daar komt dan nog bij dat je voor kennisdeling gesprekspartners moet hebben die je boeien en die inspireren – dat is echt zoeken onder collega's. Er is een gebrek aan "academisch denken" binnen het maatschappelijk werk, dat "erboven kunnen hangen", maar dat heb je wel nodig om te kunnen vernieuwen in dit werk.'

Jette, 45 jaar, maatschappelijk werker

Welzijnswerkers uit ons onderzoek missen vaak duidelijke, inhoudelijke kaders om zich in de praktijk te oriënteren op ondernemend aan de slag gaan. Doordat de waan van de dag de agenda van het overleg altijd dicteert, benutten zij die bijeenkomsten niet om die vage kaders zelf vanuit hun praktijkervaring oriënterend te verkennen. Het blijkt moeilijk om zich aan die waan te onttrekken. Over een ondernemende aanpak in relatie tot nieuwe ontwikkeling in de wijken en verschuivingen in de individuele problematiek wordt onderling zelden uitgewisseld. Dat lukt gewoon niet, terwijl de behoefte daaraan wel degelijk bestaat: die welzijnswerkers ervoeren zulk overleg in de IZW-ateliers als een verademing. Die ateliers brachten voor het eerst de ruimte voor een

professionele oriëntatie op het werk. Sommige deelnemers namen zich dan ook voor om dit zelfstandig voort te zetten. Dit illustreert een gemiste kans van die welzijnswerkers om hun eigen kracht aan te spreken en eigen bronnen te benutten die ondernemend werken kunnen stimuleren.

Waan van de dag dicteert de agenda van teamoverleg

'Als team moet je je werk doen, maar de waan van alledag zorgt ervoor dat je allemaal met je werk bezig bent en heel weinig met elkaar. De drie IZW-ateliers waren in dat opzicht heel stimulerend en dat heeft mij heel erg getroffen. Ik ging er met plezier naartoe, ik ontmoette er andere collega's, allemaal in het vak en met hetzelfde bezig. (...) Met collega's die ik eigenlijk wel kende, ontstond toen een discussie over het werk. We hebben het vaak wel over het werk in de zin van "Waar ben je mee bezig?", maar nooit inhoudelijk over het werk en over de veranderingen en over "Hoe doe je het nu?" Dat gebeurde nu in die ateliers. We zaten met zijn allen bij elkaar, en hadden we het wel met zijn allen over ons concrete werk en Welzijn Nieuwe Stijl. Als we dat meer zouden doen, zouden we ons werk ook sterker kunnen doen.'

Kees, 52 jaar, wijkondersteuner

7.1.3 Teamcultuur: geen koppen boven het maaiveld

Het ontbreken van ambitie bij andere teamleden kan een ander teamlid in de weg staan, als hij of zij het werk eens anders wil aanpakken of daarover van gedachten wil wisselen. Als dat gebrek bij de meeste teamgenoten aanwezig is, bepaalt dat ook een teamcultuur. Elke cultuur brengt, sociologisch gezien, een reeks van verwachtingen, waarden en normen waarnaar een lid van de groep zich behoort te gedragen. Als je daarvan te sterk afwijkt, merk je dat onmiddellijk: je hoort de afkeuring of je ziet het aan de gelaatsexpressie. Als collega-welzijnswerker maak je deel uit van die groep collega's, dus ben je gevoelig voor de cultuur die door hen gedragen wordt. Wijk je van het verwachte gedrag af dat bij die teamcultuur hoort, dan merk je dat. De afkeurende blik beïnvloedt jouw gedrag, want je ziet er misschien wel van af: *'Als het zo moet, dan maar niet.'*

Een teamcultuur kan jou effectief ontmoedigen om innovatief en ondernemend te werk te gaan. Bijna niemand van je team ziet wat in je plannen, zo bemerk je. Omdat het ook nog meer werk lijkt te brengen – terwijl de werkdruk al zo hoog is, vindt bijna iedereen. Of omdat in het team het niet nodig wordt geacht om je extra uit te sloven. Als je gewoon doet, doe je 'al gek genoeg'. Afwijken van de norm doe je niet, omdat jij

'je vooral niet beter dan anderen' moet gaan voelen, want 'we zijn toch immers allemaal gelijk', dicteert zo'n egalitaire teamcultuur. Je moet je niet buiten de groep willen plaatsen en zo meer. *'Een succesverhaal vertellen – van iets wat je op jezelf probeerde binnen Welzijn Nieuwe Stijl –, laat je als maatschappelijk werker wel uit je hoofd. Voordat je het weet word je immers als een opschepper gezien en dat valt niet goed. Vooroplopen kan dus meestal niet in zulke teams'*, zei een van hen, die er ook last van had.

Succesvolle vernieuwingen worden niet breed gedeeld en ze worden in zulke teams niet gevierd. Teamgenoten moedigen ongebruikelijke initiatieven niet aan en geven evenmin constructieve feedback op zulke plannen. In het IZW-onderzoek zagen we dat die egalitaire cultuur onder maatschappelijk werkers meer voorkomt dan bij sociaal-cultureel werkers of wijkondersteuners. Voor welzijnswerkers die het 'ondernemende' uit Welzijn Nieuwe Stijl door concrete veranderingen in het werk willen oppakken, werkt zo'n groepscultuur funest. Veel teams lijken nauwelijks een stimulerende omgeving te bieden om eens meer dan gemiddeld te doen, om binnen de kaders van Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl te gaan 'avonturen' met ondernemen.

7.1.4 Onderling vertrouwen

Teams werken alleen goed als men elkaar vertrouwt. Dat kan al lastig zijn als in teams ook overlegd wordt met welzijnswerkers van andere, concurrerende instellingen. Dan moet je ook op je hoede zijn bij wat je zegt, want de kansen die je ziet moet je niet weggeven aan de concurrent. Daarover later meer. Ook bij interne teams is vertrouwen in elkaar niet een vanzelfsprekend gegeven. Hoewel je bij dezelfde organisatie werkt, kunnen allerlei factoren het vertrouwen in elkaar ondermijnen. Daardoor kan een vertrouwelijke basis ontbreken om kritisch te durven brainstormen over het werk en de eigen organisatie, zo bleek in het IZW-onderzoek. Je weet niet waar je onverbloemde kritische uitspraken via-via uiteindelijk belanden en of die je positie gaan schaden. In een tijd van bezuinigingen en reorganisatie, of bij een repressieve stijl van leidinggeven door de manager met een top-downcultuur van de organisatie, kan dit een open kritisch overleg tegenwerken. Die vrees maakt professionals ook bang om nieuwe wegen in te slaan. Dit is niet denkbeeldig, zoals blijkt uit de volgende ontboezeming van een van de deelnemers aan ons onderzoek. Het toont aan dat een gebrek aan intern ondernemerschap niet altijd herleidbaar is tot een tekort van het individu. Het kan ook veroorzaakt zijn door onbetrouwbare collega's en een stijl van leidinggeven van de managers.

Top-downcultuur funest voor ondernemende teams

'Bij de IZW-ateliers werd je even uit je comfortzone getrokken, om van daaruit op een andere manier naar je werk te kijken. Om daarna de zaken anders te gaan aanpakken, als je weer op je werkplek terug bent. Dat effect had ik daar wel willen continueren. Dat zou je ook met een intervisiegroep kunnen doen, maar dan moet er ook vertrouwen zijn. Je moet kunnen vertrouwen op elkaar – en dat gevoel van vertrouwen is bij ons niet altijd meer aanwezig. Ook niet ten opzichte van collega's in het team. Dat heeft ook te maken met het management en de top-downcultuur, want er wordt momenteel ook heel erg op "verdeel en heers" gestuurd. Niemand bij ons durft meer zijn mond open te doen in deze tijden: er is onzekerheid, men voelt zich niet meer veilig. Als je kritisch bent, moet je ook niet bij onze welzijnsinstelling zitten.'

Rob, 37 jaar, wijkondersteuner

7.1.5 Organisatiecultuur en onzakelijkheid

De empathische vermogens die sociaal werkers in de ondersteuning aan de dag leggen werkt ook door in de teamcultuur en in de organisatiecultuur. In een team wordt niet vaak de aanpak van het eigen werk door welzijnswerkers besproken. Als dat wel gebeurt is kritische feedback niet zo gebruikelijk, bleek uit het IZW-onderzoek. Men geeft elkaar de ruimte, men laat elkaar vrij, dat is de gewoonte. De keerzijde daarvan is dat er als team, vanuit het concrete uitvoerende werk, nauwelijks collegiaal aan de ontwikkeling van de professie wordt gedaan. Succesvolle manieren van werken worden niet gedeeld, van elkaars fouten kan in teamverband ook niet worden geleerd. Men heeft of neemt er niet de tijd voor. *'We hebben het met collega's vaak wel over het werk in de zin van "Waar ben je mee bezig?", maar nooit inhoudelijk over het werk, over de veranderingen en over hoe je dit nu doet'*, aldus een welzijnswerker.

De sfeer is vaak te onzakelijk, waardoor ook elkaar aanspreken op niet nagekomen toezeggingen te weinig gebeurt. Openlijk in teamverband niet, misschien onderling een keertje, maar vaak eerder tegen andere collega's als gemopper bij een koffieautomaat. Als de nalatigheid van anderen te veel wordt. Het lijkt of de overmaat van empathie en het vooral respecteren van de ander hoe hij is bij voorbaat uitsluit om elkaar op afspraken nakomen aan te spreken. Managers zitten te veraf om hierop te kunnen ingrijpen, uitvoerenden doen het onderling zelf niet om de lieve vrede te bewaren. De kwaliteit van het werk lijdt daaronder en er kan niet worden gecorrigeerd en worden verbeterd. Een

professionele feedbackcyclus ontbreekt. Dat waren de observaties van zowel uitvoerenden als personeelswerkers in het IZW-onderzoek.

Die cyclus ontbreekt vaak ook waar deze formeel in de praktijk aanwezig is, zoals bij de functionerings- en beoordelingsgesprekken tussen managers en uitvoerende welzijnswerkers. Dit HRM-instrument wordt bij de deelnemende welzijnsinstellingen met weinig succes en effectiviteit benut. In een functioneringsgesprek wordt het wederzijds functioneren van werknemers en hun leidinggevende openlijk besproken, met het oog op verbetering daarvan en van het organisatie-resultaat. Bij een beoordelingsgesprek wordt de medewerker door de leidinggevende beoordeeld en dit kan gevolgen hebben voor het salaris of de positie van de medewerker. Omdat bij een functioneringsgesprek ook aangegeven is hoe verbeterd kan worden deze veranderingen ook worden verwacht. Maar zo werkt het in Welzijn niet of zelden.

Tijdens het IZW-onderzoek bleek dat bij de welzijnsinstellingen deze gesprekken niet vaak worden gevoerd. Redenen daarvoor kunnen uiteenlopen: managers hebben er geen tijd voor of ze vinden het een moeilijke klus. Soms zijn managers leidinggevend en die ook als teamgenoot werken. Een oordeel uitspreken over het functioneren van je collega-teamlid, al ben jij formeel ook hun leidinggevende, is lastig – zeker als je dit ook nog zwart op wit zet. De leidinggevend en willen de relaties met de teamleden wel graag goed houden.

Als managers ver van het team afstaan, vinden zij het gebrek aan zicht op hoe teamleden hun taken uitvoeren vaak een belemmering voor oordelen. Men ziet te weinig van het feitelijk functioneren van de medewerker om beslagen ten ijs te komen bij deze als nogal ongemakkelijk ervaren gesprekken. Soms worden zulke gesprekken wel gevoerd, maar dan wordt er geen verslag van gemaakt. Ook hier heerst vaak een cultuur van elkaar er niet op aanspreken en er ontbreekt een open communicatie over en weer. Hoewel iedereen weet dat dit van hoog tot laag goed voor de organisatie zou zijn, is die zakelijke openheid er meestal gewoon niet, bleek uit de gesprekken hierover. In de zeldzame gevallen van kritische feedback wordt de boodschap zo verpakt dat het twijfelachtig is of de kritische kern van de boodschap bij de medewerker wel overgekomen is, constateerde een HRM'er tijdens het IZW-onderzoek. Wel kenmerkend voor de hele sector, voegde zij er aan toe. Kortom, het ontbreekt in de welzijnsinstellingen vaak aan de openheid en daadkracht om met profijt deze HRM-instrumenten te kunnen inzetten.



Ondernemende professionals: borging in de organisatie

door Petra Biemans

Om intern ondernemerschap in een organisatie te realiseren moet men dit ondernemerschap borgen op meerdere niveaus in een organisatie. Alleen het stimuleren van ondernemerschap bij individuele medewerkers is onvoldoende, ook om een organisatie in zijn totaal ondernemender te maken. Daarvoor is meer nodig. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende niveaus waarop borging gerealiseerd kan worden. Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan borging van ondernemerschap op managementniveau en de stijl van leidinggeven, communicatie tussen managers en medewerkers én andersom, van medewerkers naar managers, aan de rol van formele regels en procedures, de rol van HRM-beleid, borging van ondernemerschap in relatie tot teamwork en teamgeest, en de borging in ketens en netwerken. Maar wel steeds vanuit de vraag: wat kan men daaraan vanuit organisatie-niveau doen?

Dit hoofdstuk:

1. maakt je bewust van de processen die in je directe werkomgeving spelen, zodat je ze herkent en bewust kunt overwegen of en hoe je wilt reageren,
2. laat zien hoe organisaties werken (of niet) rondom het begrip intern ondernemerschap, hoe de bedoelingen soms goed zijn maar de uitwerking ervan op organisatieniveau blijft steken,
3. toont hoe je op organisatieniveau kunt borgen dat ambities en intenties voor intern ondernemen realiseerbaar zijn en hoe je daar als organisatie en professional aan kunt bijdragen,
4. toont het verband tussen op die manier ondernemend zijn en je ondernemend opstellen in relatie tot je eigen loopbaanontwikkeling, wegens de neveneffecten van dit laatste op je werk,
5. beschrijft de beleids- en implementatiemaatregelen die nodig zijn om goede intenties op het terrein van intern ondernemerschap in de organisatie te borgen.

4. Werk enkele voorbeelden van 'prestaties' uit die in een prestatiecontract zouden kunnen staan.
5. Zijn dit voorbeelden die ondernemerschap stimuleren? Of belemmeren ze juist ondernemend gedrag bij medewerkers? Licht toe!

9.4 HRM-beleid en -instrumenten: gerichte inzet om ondernemerschap te steunen

Inhoud, vorm en uitvoering van personeelbeleid, het HRM-beleid en de HRM-instrumenten, hebben invloed op een succesvolle implementatie van intern ondernemerschap in de organisatie. Beleid en instrumenten kunnen ingezet worden om intern ondernemerschap in een organisatie goed in te bedden. Zo kan men in de functie- en competentieprofielen expliciet naar ondernemende taken en competenties verwijzen. In de opleidingsplannen van de medewerkers kan men gericht aandacht besteden aan het ontwikkelen van ondernemende vaardigheden. In de organisatie kan er ook aandacht zijn voor gestructureerde manieren van inhoudelijk werkoverleg en kennisdeling. Voorts kan men medewerkers vragen om een eigen loopbaanplan te schrijven, zodat ze met die ontwikkeling bewust en pro-actief bezig zijn. Loopbaanontwikkeling kan ook in het teamoverleg aan de orde worden gesteld. In het vorige hoofdstuk hebben we bij een opdracht al een aanzet daarvan gezien. Een organisatie die het HRM-beleid en -instrumentarium zo kan inzetten, zal het ontwikkelen van ondernemerschap effectief kunnen ondersteunen.

HRM-instrumenten die hierbij een rol kunnen spelen:

- Duidelijke functie- en competentieprofielen, waar ondernemende competenties in zijn opgenomen (zoals initiatief nemen, signaleringsvermogen, creatief vermogen, analytisch vermogen, vermogen tot motiveren, organisatievermogen, vermogen tot netwerken en aanpassingsvermogen, werving en selectie, ook bij interne doorstroom, op grond van de criteria in de profielen). Taken, verantwoordelijkheden en vooral bevoegdheden moeten eveneens duidelijk zijn.
- Ontwikkelbare competenties, die mensen kunnen aanleren, onderscheiden van niet of matig ontwikkelbare competenties en van persoonskenmerken die nodig zijn voor een functie met ondernemerschap. Op de laatste groep competenties moet ook streng worden geselecteerd, omdat het ontwikkelen daarvan niet of nauwelijks aan de orde is.
- Functionerings-, beoordelings- en ontwikkelgesprekken en -afspraken, waarin ondernemende competenties aan de orde komen en afspraken worden gemaakt om je in een bepaalde richting te ontwikkelen.

- Beloningssystematiek die zodanig is dat initiatieven worden beloond waardoor de medewerker erkenning krijgt voor zijn (extra) inspanningen.
- Scholingsplannen die afgeleid zijn uit de individuele ontwikkelafspraken, waar ondernemerschap een integraal onderdeel van uitmaakt.
- Werkoverleg en structurele aandacht voor vormen van kennisdeling en -overdracht.

In veel organisaties in de welzijnssector is het HRM-beleid nog slechts beperkt ontwikkeld, zo blijkt uit allerlei onderzoeken (Biemans, 2007; NVP, 2010). Hier is nog veel winst te behalen. Zo zijn functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken in de sector Welzijn nog geen gemeengoed en kan het opleidingsbeleid sterk verbeterd worden. Ook dit bleek bij het IZW-onderzoek. Bovendien zijn in de kleinere organisaties doorgaans slechts één of enkele HRM-specialisten aanwezig. In de grotere organisaties beperkt het HRM-beleid zich meestal tot de meer administratieve en operationele taken. Het zijn overigens de managers die het HRM-beleid moeten uitvoeren: zij houden de functionerings- en beoordelingsgesprekken, zij overleggen met medewerkers over te volgen opleidingen, zij nemen medewerkers aan en maken afspraken over uit te voeren taken, zij zijn degenen die het werkoverleg organiseren enz. Omdat de HRM-functie slechts beperkt is ontwikkeld, wordt het management in de sector lang niet altijd optimaal ondersteund door een HRM-professional. Terwijl dit hard nodig is, omdat de werving- en selectieprocedure vaak niet goed verloopt. Dit beeld wordt bevestigd door ervaringen in de praktijk die we hieronder aanhalen.

HRM in de welzijnssector: voorbeelden uit de praktijk

'Er is een beleid voor functioneringsgesprekken, maar ze worden niet vaak gevoerd. Reden: geen tijd, maar ook: moeilijke klus. Als men als meewerkend voorman of -vrouw een collega moet beoordelen is dat lastig, en al helemaal om dat "zwart op wit" te zetten. Soms zit men gewoon te dicht op het team en wil men vooral de relaties met teamleden goed houden. Soms is het moeilijk omdat men als manager er juist weer te ver vanaf staat. Soms worden de gesprekken wel gevoerd, maar dan wordt er geen verslag van gemaakt. Of de kritiek wordt te bedekt verwoord, waardoor de harde kern van de boodschap niet overkomt. Soms moet je als adviseur op de stoel van de leidinggevende gaan zitten, omdat de leidinggevende tijdens het gesprek met de medewerker niet zegt waar het op staat – terwijl dat bij de voorbereiding van het gesprek wel afgesproken is. Er zijn geen ondersteunende trainingen geweest voor het houden van dit soort gesprekken; de leidinggevenden en managers zijn er niet voor toegerust. En er is een cultuur van niet-aanspreken. Dit gebeurt ook niet tussen leidinggevenden en medewerker en evenmin tussen directeur en

managementteamleden. Dus er is geen sprake van voorbeeldgedrag en dat werkt ook niet mee. Voorwaarde voor aanspreken is dat het van hoog tot laag gebeurt, maar dat gebeurt gewoon niet.'

Karin, 41 jaar, Personeelsfunctionaris

'Na twee jaar in dienst zijn, wilde ik eindelijk weleens wat terugkoppeling over mijn functioneren. Van mijn leidinggevende hoorde ik daar amper iets over. Noch als iets goed ging, noch als er fouten werden gemaakt. We zijn namelijk vooral bezig met de waan van de dag. Dit vond ik bijzonder onbevredigend. Je wilt tenslotte weleens weten waar je aan toe bent. Toen heb ik de stoute schoenen aangetrokken en zelf om een functioneringsgesprek gevraagd. Gelukkig ging mijn leidinggevende hier toen op in. In dat gesprek heb ik ook aangegeven dat ik onzeker word als ik geen feedback krijg en hebben we voor ons doen open met elkaar gesproken. Sindsdien gaat het een stuk beter en ik merk dat ze echt probeert meer aandacht te besteden aan de onderlinge communicatie en terugkoppeling. En als het er weer een tijdje bij inschiet, heb ik geleerd daar geen genoeg meer mee te nemen, maar gewoon om feedback te vragen. Het was wel wennen voor beide partijen, maar het levert wel wat op!'

Qwyn, 28 jaar, schoolmaatschappelijk werker

Voor de borging van ondernemerschap valt er veel te winnen door het HRM-instrumentarium kritisch te bekijken en waar nodig aan te vullen of de inzet ervan beter uit te voeren. Zo ontbreken vaak goede managementprofielen. Bij de opstelling daarvan moet er ook aandacht zijn voor ondernemende competenties en competenties die ondernemerschap bij professionals stimuleren (zie boven). De vereiste stijl van leidinggeven aan ondernemende medewerkers past niet iedere manager oude stijl en niet alle competenties daarvoor zijn ontwikkelbaar. Ook kan er veel zakelijker met functionerings- en beoordelingsgesprekken worden omgegaan. In de welzijnssector moet dit bijzonder goed bewaakt worden. Voor de HKZ-certificering – die door steeds meer welzijnsorganisaties wordt aangevraagd – moet bovendien beleid voor functioneringsgesprekken zijn vastgelegd en er moet getoetst worden of dit beleid ook wordt uitgevoerd. Vaak heerst in die organisaties een onzakelijke sfeer: men spreekt zich vaak niet direct uit en is niet erg resultaatgericht. Dit betekent dat er ook in functionerings- en beoordelingsgesprekken, áls deze al structureel gevoerd worden, niet of niet voldoende expliciet wordt aangegeven wat managers van medewerkers verwachten en andersom. Het ontbreekt vaak aan effectief feedback kunnen geven en ontvangen. Organisaties die medewerkers daarin (laten) trainen en dit stimuleren hebben er goede ervaringen mee. De begeleidingscyclus kan ook worden opgefrist, door vanuit het management te zorgen dat de functionerings-, beoordelings- en loopbaangesprekken ook daadwerkelijk worden gevoerd, in een zakelijke

sfeer, en waarbij natuurlijk ook afspraken worden gemaakt over het ontwikkelen van ondernemende competenties. Als het HRM-beleid niet optimaal functioneert, kunnen ondernemende medewerkers ook zelf het initiatief nemen, door bijvoorbeeld zelf hun functioneren te agenderen op een overleg met hun manager.

Werkoverleg is een belangrijk HRM-instrument in het kader van organisatieontwikkeling en het ontwikkelen van intern ondernemerschap. Het kan daarom een belangrijke rol spelen voor de implementatie van ondernemerschap. De leidinggevende vormt bij het werkoverleg de cruciale schakel tussen de top van de organisatie en de professionals: hij of zij vertelt wat er speelt, luistert en vertaalt dat. Het gaat om informatie van en naar beide kanten: van het meer abstracte niveau van het management naar de professionals en de vaak op casuïstiek gestoelde ervaring en informatie van professionals naar de top. Werkoverleg moet in de structuur ingebouwd zijn. Professionals moeten de tijd, ruimte en gelegenheid hebben om elkaar te ontmoeten en daadwerkelijk de mogelijkheid hebben samen over de inhoud van het werk te praten en daarop te reflecteren. Om als ondernemende welzijnsinstelling succes te kunnen hebben, moeten ook de professionals vanuit het operationele vlak bijdragen door naar boven toe ontwikkelingen te signaleren en door effectieve initiatieven te laten zien. In de praktijk schort het nogal aan deze wederzijdse ondersteuning van het ondernemerschap van de welzijnsinstelling.

Werkoverleg: gemiste kansen om samen te ondernemen

'Hoe kan de manager beleid verkopen en uitvoerbare opdrachten binnenhalen als hij niet weet waar het werk over gaat? Iedereen werkt op zijn eigen houtje door. Onze manager is nooit aanwezig bij ons werkoverleg. Managers willen het kennelijk allemaal zelf bedenken. (...) Laat de manager ons vragen hoe het zit als hij het niet weet – dit zal zijn positie echt niet ondergraven. (...) Ik ben zo gewend om zonder manager te werken, maar besef ook dat de organisatie nu te groot geworden is om dat te blijven doen. Want ik mis informatie en weet niet meer waar we als organisatie voor staan en voor willen gaan.'

Nora, 49 jaar, maatschappelijk werker

'Ons werkoverleg is eenrichtingsverkeer. Het bestaat vooral uit mededelingen vanuit het managementteam. (...) Er is nooit eens tijd om inhoudelijk op het werk in te gaan. En als we eens wat inbrengen, dan wordt dat al snel afgekap. Want er moet nog zoveel aan ons verteld worden. Dat is een gemiste kans, we blijven zo langs elkaar heen praten, onze leidinggevende en wij.'

Mieke, 30 jaar, maatschappelijk werkster

'Needs' inzake borging van intern ondernemerschap in regels en procedures:

- Werken om van 'output'- naar 'outcome'-financiering te gaan, waarbij niet alleen de efficiency maar ook de duurzame effectiviteit van de hulpverlening een rol speelt.
- Duidelijke competentieprofielen voor managers en medewerkers met onderscheid naar ontwikkelbare en niet-ontwikkelbare competenties. W&S-procedures daarop aanpassen en in de praktijk verbeteren.
- HRM beleid en -instrumenten zodanig inrichten en toepassen dat intern ondernemerschap wordt gestimuleerd. Door bijvoorbeeld tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken afspraken te maken met een ondernemend karakter om daar daarna op te sturen.
- Als professionals zelf initiatief nemen om belangrijke punten op de agenda te plaatsen en te bespreken met de manager en in het team.



Beantwoord de volgende vragen over de borging van intern ondernemerschap in HRM-beleid:

1. Waarom is het HRM-beleid belangrijk om ondernemerschap in organisaties te stimuleren?
2. Geef aan hoe je in dit kader HRM-beleid kunt inzetten.
3. Noem drie HRM-instrumenten die ingezet kunnen worden om ondernemerschap te stimuleren. Geef ook aan hoe men die kan inzetten.
4. Hoe kan werkoverleg ingezet worden om ondernemerschap te stimuleren? Licht toe.

9.5 Borging van teamwerk in de organisatie: zonder dit gaat het niet

Randvoorwaarde: een werkklimaat dat ondernemerschap ondersteunt

Welzijnswerkers kiezen meestal voor hun vak vanuit betrokkenheid bij medemensen en de maatschappij. Hun passie ligt in het ondersteunen en hulpverlenen. Zij kiezen hun beroep bewust om hulp te bieden aan mensen die in de samenleving minder redzaam zijn. Aan de problemen die dat brengt, willen zij hun steentje bijdragen. Niet onlogisch dus dat professionals vooral gericht zijn op hun cliënten en minder op het team en de organisatie. Aandacht voor het team en de belangen van de organisatie komen op een latere plaats. Vaak vinden zij het moeilijk om hun werk ook eens in het organisatieperspectief van de eigen welzijnsinstelling te bezien. Dit bleek ook bij het IZW-onderzoek. Als er te weinig middelen beschikbaar zijn, wordt hun houding er al snel een van voor of samen met de cliënt tegen de overheid of eigen organisatie.

Die oriëntatie op de cliënten of wijkbewoners leidt er bovendien vaak toe dat iedere professional, hoewel werkend vanuit teams, vaak individueel zijn eigen werkwijze ontwikkelt. Een aanpak die vaak maar voor een klein deel zichtbaar is voor de anderen. Collegiale toetsing vindt wel plaats, maar dan vooral even onderling en tussen de bedrijven door en op individueel niveau. Meer gestructureerd op teamniveau én ook tussen teams kan voorkomen dat iedereen opnieuw het wiel uitvindt. Bovendien draagt dit effectiever bij aan de professionele beroepsontwikkeling.

Net als je leidinggevende zijn collega's met wie je dagelijks samenwerkt van invloed op de mate waarin je je ondernemend kunt en wilt gedragen. Dat hebben we vanuit hun individuele beleving ook in een eerder hoofdstuk al kunnen zien. Hier belichten we die beïnvloeding vooral vanuit de organisatie, om te bezien wat vanuit dat niveau kan worden gedaan om het interne ondernemen te ondersteunen en te stimuleren. Mensen zijn van nature geneigd zich te conformeren aan overheersende normen en waarden en zich aan te passen aan een sociaal wenselijke norm. Groepen oefenen daarom in de praktijk een sterke invloed uit op het gedrag van individuen (De Jong en Wennekers, 2008). Zij noemen vier factoren die bepalen of er in een team sprake is van een ondernemend klimaat:

- Veiligheidsbeleving: medewerkers zullen vaker bereid zijn initiatieven te nemen als zij een zekere veiligheid ervaren, als ideeën niet worden weggelachen en als het goed mogelijk is een minderheidsstandpunt in een situatie in te nemen.
- Reflectief klimaat: wordt in de groep structureel en collectief aandacht besteed aan het verbeteren van werkmethoden, het uitwisselen van ervaring, het evalueren enz. Reflectie leidt tot nieuwe ideeën en verbeteringen, hetgeen voor ondernemerschap noodzakelijk is.
- Steun. Een medewerker die initiatief neemt, moet kunnen rekenen op steun, anders zal hij initiatieven de volgende keer laten.
- Gedeelde doelstellingen die met veranderingen te maken hebben en die richting geven aan de veranderingen.

Werken in een organisatie aan een ondernemend klimaat vergt aandacht voor die vier factoren, maar daarmee zijn we er nog niet. Aandacht daarvoor binnen welzijnsorganisaties is niet vanzelfsprekend. Hierbij speelt een aantal verschijnselen een belemmerende rol, zo bleek ook bij de instellingen in het IZW-onderzoek.

- Aanwezigheid van een gelijkheidscultuur.
- Gebrek aan structureel tijd maken voor kennisdeling en inhoudelijk werkoverleg.

- Gebrek aan besef dat intern ondernemen van de medewerkers in de operationele functies een organisatieverandering vereist op alle niveaus in de organisatie.

Hieronder zullen we dit nader uitwerken.

Een gelijkheidscultuur: niet stimulerend voor ondernemerschap

De bedrijfscultuur binnen veel welzijnsorganisaties heeft vaak het karakter van een gelijkheidscultuur: *'We zijn allemaal hetzelfde, we zijn allemaal gelijk!'* is de slogan. Dit heeft een aantal negatieve effecten op de mogelijkheden om ondernemerschap te ontwikkelen. Allereerst is het in een dergelijke cultuur lastig om een succesverhaal te presenteren. Voorbeelden vertellen over een aanpak, een methode, een contact met een opdrachtgever, die goed uitpakten en waar je trots op bent, dat doe je als welzijnswerker gewoon niet! Binnen zo'n cultuur wordt dit al snel gezien als opschepperij. Het delen van successen, wat nodig is om ondernemerschap te ontwikkelen, gebeurt dan ook onvoldoende. Bovendien reageren collega's zelden aanmoedigend op initiatieven of met positieve feedback op innovatieve voorstellen. Dat bleek ook uit het IZW-onderzoek.

In een gelijkheidscultuur is het 'not done' om openlijk kritiek op elkaar te hebben en elkaar aan te spreken op het gedrag. Evenmin past het om ongevraagd advies te geven. Elkaar openlijk aanspreken ervaart men als bedreigend en men blijft vooral aardig doen tegen elkaar. Dit leidt tot een houding van valse bescheidenheid en tot middelmatigheid als boventoon waar het prestaties betreft. Aan het bieden van rust en veiligheid wordt zoveel zorg gegeven dat een kritische bezinning, op de actuele inhoud van het beroep en de ontwikkeling van de professie, niet meer mogelijk is. Men is immers bang om elkaar voor het hoofd te stoten. Als dan ook nog de gemeenschappelijke doelen ontbreken of niet helder voor ogen staan, kun je niet meer spreken van een ondernemend werkklimaat. Terwijl de welzijnsinstellingen dat juist wel willen. De cultuur die meestal heerst, past niet bij ondernemerschap. Dat merkt een ondernemende professional onmiddellijk, want hij of zij heeft last van die cultuur omdat zijn of haar gedrag niet of nauwelijks door collega's wordt getolereerd.

Een bedrijfscultuur die het ondernemen in het welzijnswerk stimuleert, vergt daarentegen dat de welzijnswerkers uitgedaagd worden tot een professionele dialoog, waarbij men met elkaar informatie en nieuwe wijzen van aanpakken deelt, maar elkaar óók aanspreekt op professionaliteit.

Cultuur in een welzijnsorganisatie, gezien door een PZ'er: een typerende beschrijving

'De cultuur is geen aanspreekcultuur en de openheid laat te wensen over. Wij hebben een cultuur van "aardig blijven" en van "boodschappen die niet helder worden overgebracht". Boven het maaiveld proberen uit te steken, ervaren de medewerkers als lastig. Als je met nieuwe ideeën komt heerst er vooral snel de huiver dat dit weer tot extra werk gaat leiden, dus doen ze het maar liever niet. Het is in deze cultuur moeilijk om medewerkers meer uit te dagen en met organisatievragen bezig te zijn: men is snel op de ziel getrapt. Mensen hebben direct een mening, en kunnen niet vrijuit denken. Dat hoort toch wel bij ondernemerschap. Aan de andere kant kan ook worden gezegd dat we het tot nu toe onvoldoende faciliteren. We hebben er geen goede structuur voor.

Er is altijd gewerkt met veel autonomie, met een soort van zelfsturende teams. Nu kan dit niet meer, maar mensen laten zich nu wel moeilijk sturen. Omdat er ook geen cultuur van aanspreken is, kan iedereen het werk doen op de manier waarop hij of zij dat gewend is of graag wil. In de organisatie heerst een klaagcultuur. Er zit een aantal, vooral oudere collega's die behoorlijk verzuurd zijn en niet meer kunnen of willen veranderen. Maar omdat ze niet worden aangesproken op hun gedrag, noch door de collega's noch door de managers, kan dit blijven voortbestaan. Dat moet anders, maar dat lukt ons nog niet echt.'

bron: IZW-onderzoek

De cultuur in een team en organisatie zegt iets over normen en waarden die van kracht zijn in het dagelijks werk. Over opvattingen en houding die gangbaar worden geacht. Respect voor onderlinge verschillen is essentieel: een krachtige open cultuur gericht op leren, samenwerking en vernieuwing. Om ondernemerschap te kunnen laten bloeien, moet men leren zien dat van die verschillen ook effectief gebruik kan worden gemaakt: niet iedereen is hetzelfde en niet iedereen hoeft overal even goed in te zijn. Evenmin hoeft iedereen even ondernemend te zijn. Open met elkaar uitwisselen van ervaringen en elkaar ook aanspreken, schept ruimte en stimulansen voor ondernemerschap.

Is die openheid er niet, dan is het van belang om de heersende waarden en normen aan de orde te stellen. En door als manager daar beter op te sturen, zodat de gelijkheidscultuur niet meer vanzelfsprekend de dienst uitmaakt. Door bijvoorbeeld de welzijnswerkers te stimuleren om successen te delen, en door successen en innovaties in de aanpak te belonen. Ook voorbeeldgedrag van de manager kan behulpzaam zijn. Bijvoorbeeld door welzijnswerkers aan te spreken op hun gedrag en zelf open en transparant te zijn.

Gelijkheid en de effecten op ondernemen: illustraties

'Dingen die lukken, daar zet je de vlag niet op, daar ga je niet mee pronken, dat hou je zo'n beetje bij je eigen team, en je gaat het niet zo uitventen dat dingen lukken. Er is een soort schroom in onze organisatie, je gaat niet zo de boer op met je successen. Dat is een belemmering. Maar het wordt evenmin gestimuleerd om dat toch te doen. Als dat meer vanuit de instelling gestimuleerd en beloofd zou worden – en het gaat mij daarbij niet zozeer om meer geld – dan zou dat anderen ook kunnen motiveren om ondernemender te zijn of te worden. Dat levert ook meer kennisuitwisseling en het brengt ook meer ruimte voor brainstormen over de mogelijkheden. Dat je niet alleen maar praat over de dingen die vanuit de instelling moeten, maar ook vanuit deze input meer kunt filosoferen over de aanpak van je werk, meer uit jezelf en uit je eigen praktijk. Hoe vind jij dit nou? Of als je zoiets oppert, dat een ander daarop reageert. Een sfeer is belangrijk, zo van: Als jij daarin gelooft, in die aanpak, dan moeten we dat waar zien te maken, met elkaar meedenken en we moeten het jou mogelijk maken om dat te doen. Buiten zo'n sfeer in je team kun je niet.'

'Het kan bedreigend zijn; als een collega veel extra inspanningen pleegt, moet je je wel of niet aan zo'n norm aanpassen? We zijn een organisatie waarin iedereen hetzelfde wordt behandeld: allemaal hetzelfde werk, geen extra beloningen voor extra inspanningen of kwaliteit, je kop niet boven het maaiveld uitsteken, harmonie. Dit stimuleert kennisdeling en ondernemerschap niet.'

Lieneke, 56 jaar, maatschappelijk werker

'Als manager wil ik onderlinge openheid graag stimuleren. Maar ik moet toegeven dat ik het best lastig vind. Vooral als het om het functioneren van medewerkers gaat. Ik vind het heel lastig om de teamleden hierop aan te spreken, ook al weet ik dat dit echt nodig is. Maar we werken hier allemaal al heel lang en zijn dat niet gewend. Bovendien werken ze al jaren op dezelfde wijze en volgens een vast patroon. Terwijl de ontwikkelingen en bezuinigingen juist een andere opstelling en aanpak vereisen. Maar dat aanspreken, nu ja, dat vind ik gewoon moeilijk. Dat doe ik dan ook niet zo vaak. Bovendien: ik heb het nooit geleerd hoe je dat eigenlijk moet doen. Vaak zie ik er dan ook maar van af.'

Jorien, 44 jaar, teamleider

Kenniscirculatie: de kunst van het organiseren

Kenniscirculatie is niet meer vanzelfsprekend: dat geldt evengoed voor de groter en complexer wordende organisaties in een stad als voor de instellingen die regionaal georganiseerd zijn. Die circulatie vereist een bepaalde instelling, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau, ook om te zorgen dat ontwikkelde kennis beklijft. Om aldus tevens de andere werknemers te kunnen laten leren van successen, maar ook van fouten. Voor ondernemend werken in netwerken en ketens moet

je beschikken over de juiste kennis en kunde – dat geeft de doorslag.

Je moet ook zicht hebben op:

- De eigen organisatie, visie, strategie, doelen en prioriteiten.
- De eigen rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in diverse situaties.
- De ervaring en deskundigheid van je collega's in de organisatie: wie kan je waarbij helpen en ondersteunen?
- De ontwikkelingen in de praktijk, in de omgeving, bij de cliënten en bewonersgroepen, bij de concurrenten en samenwerkingspartners enz.
- De aanpak, methoden en technieken die voor bepaalde ondersteuningsvragen van cliënten of groepen werken of niet werken, en waarom die wel of niet werken.
- Inzicht in welke inhoudelijke verdieping of verbreding nuttig of noodzakelijk is.

Voor professionals betekent dit dat onderlinge kennisuitwisseling en afstemming met collega's essentieel is. Het gaat om verdieping en verbreding, uitwisseling en analyse van succesvolle aanpakken, plannen ontwikkelen en realiseren, normeringen ontwikkelen en beelden delen over kansen en mogelijkheden voor de organisatie.

Allereerst moet er sprake zijn van kennisdeling binnen het eigen team, maar ook tussen teams in de organisatie. Het werk speelt zich echter vooral af binnen het team. Afstemming en uitwisseling binnen het team is daarom makkelijker dan tussen teams en met andere afdelingen.

In het team vindt collegiaal overleg plaats en marginale toetsing; dit gebeurt bilateraal en ad hoc, en minder in een teamoverleg. Er gebeurt veel in zulke bilaterale overleggen, maar dat is ontoereikend om bij de betrokkenen een ondernemende houding te ontwikkelen. Bij teamoverleggen bestaat de neiging om op deze bijeenkomsten allerlei praktische zaken te bespreken. Zulke overleggen fungeren vaak als een 'doorgeefluik', aan elkaar. Als de teamleider aanwezig is, worden ook organisatieboodschappen van 'boven' doorgegeven naar 'beneden', aan de medewerkers. Aan een inhoudelijke en professionele verdieping komen de welzijnswerkers met hun managers meestal niet toe.

Professionals hebben echter veel behoefte aan inhoudelijke en verdiepende kennisuitwisseling over methodisch handelen, over het werk en de ontwikkelingen daarbinnen, juist ook disciplineoverstijgend. Als er geen sprake is van kennisdeling, ervaren professionals dat snel

als verschraving en gemis. Zeker met de invoering van wijkgerichte teams, waarin de verschillende disciplines moeten samenwerken, is kennisdeling binnen het team van essentieel belang voor effectieve hulpverlening. Professionals hebben het echter druk. De waan van de dag regeert, ook bij het overleg: cliënten moeten immers worden geholpen, dat gaat altijd voor. En er moeten 'targets' worden gehaald, want daar worden de welzijnswerkers op afgerekend. Daardoor is het risico groot dat er geen tijd is of genomen wordt om eens met de benen op tafel na te denken, elkaar te inspireren, elkaar te consulteren, werkwijzen te delen en over de langere termijn na te denken. Geen tijd resteert om zaken naar een hoger niveau te trekken en bij het management op de agenda te krijgen. Dit vergt ook dat men kan abstraheren. Sommige welzijnswerkers zijn daarvoor echter te praktisch ingesteld.

Kennisdeling: niet vanzelfsprekend voor welzijnswerkers

'Vroeger had je refereeruur, meestal iemand van buiten hield een voordracht, vertelde over ervaringen of nieuwe inzichten. Dat is nu doodgebloed.'

'Ik heb eens voorgesteld aan collega's om een inspiratiegroepje te vormen, om over nieuwe producten en diensten na te denken. Dat is niet gelukt. Niemand had tijd. De reactie was: Ja, leuk, maar hoe wil je dat dan organiseren?'

'Het team is prettig. Daar is zorg voor elkaar. Ik doe het werk op zich goed, maar er is nu weinig meer dan dat. Bouwen aan verbetering, professionaliteit, daar is geen tijd voor.'

'Iedereen werkt zo verschillend, het is belangrijk en interessant om daar eens over uit te wisselen. En belangrijk om daarna gezamenlijk een doel vast te stellen.'

Welzijnswerkers in het IZW-onderzoek

Zonder duidelijke structuur blijft kenniscirculatie doorgaans op operationeel niveau hangen en is te veel van 'toeval' afhankelijk. Dit is niet bevorderlijk voor het breed implementeren van ondernemerschap in de organisatie. Kennis delen moet dus georganiseerd en gefaciliteerd worden. En er moet sprake zijn van een reflectieve houding bij de welzijnswerkers, want dit is een eerste voorwaarde voor het ontstaan van een ondernemend werkklimaat.

'Needs' inzake borging van intern ondernemerschap in de teamcultuur en bij het stimuleren van kenniscirculatie:

- Het belang van professionele kennisdeling in de organisatie vanuit het management profileren en de mogelijkheid ertoe stimuleren en faciliteren.
- Vaste momenten creëren waarop kennisdeling kan plaatsvinden, bijvoorbeeld bewust tijd hiervoor inruimen tijdens het werkoverleg.
- Stimuleren van een professionele dialoog tussen professionals, waarbij praktijken worden gedeeld en waarbij men elkaar ook aanspreekt op die praktijken, om van elkaar te leren.
- Respect hebben voor de onderlinge verschillen tussen medewerkers: niet iedereen hoeft (even) ondernemend te zijn.
- Een ondernemend werkklimaat met daarin veiligheid, reflectie, steun en gezamenlijke doelstellingen.
- Met professionals samen manieren ontwikkelen die kenniscirculatie binnen de organisatie stimuleren, zodat zij meer gestructureerd en ingebed van elkaar kunnen leren en de ontwikkelde kennis beter beklijft.



Beantwoord de volgende vragen over de borging van intern ondernemerschap in teams en in de organisatie:

1. Welke aspecten zijn in het werkklimaat essentieel om het ondernemerschap van welzijnswerkers te stimuleren?
2. Op welke wijze beïnvloedt een cultuur van gelijkheid het ondernemende gedrag?
3. Bedenk hoe je die cultuur vanuit je rol als maatschappelijk werker of wijkondersteuner zou kunnen beïnvloeden. Wat kun je veranderen om ondernemerschap te stimuleren? Welke werkvormen lenen zich daarvoor?
4. Waarom is kennisdeling belangrijk in relatie tot ondernemerschap?
5. Geef enkele voorbeelden van hoe kennisdeling in een organisatie gestructureerd kan worden opgezet.

9.6 Borging van ondernemend gedrag in ketens en netwerken

Ondernemend werken vereist dat je als professional in staat bent om goed in netwerken te acteren, dat je weet hoe je (zakelijke) werkgereleerde relaties kunt aangaan en hoe je die moet onderhouden. Via die relaties verschaf je jezelf toegang tot weer nieuwe relaties, verkrijg je de benodigde informatie, verwerf je de kennis en regel je de ondersteuning die nodig is om als welzijnswerker goed te functioneren. Als



10



Ondernemende professionals zélf aan het woord – interviews

Inleiding en Leeswijzer

In dit hoofdstuk vind je twaalf interviews met sociaal werkers die werk maken van ondernemen. Zij doen dat op uiteenlopende wijzen. Hun manier van ondernemen hangt vaak af van het werk dat zij doen: geven zij psychosociale ondersteuning aan cliënten uit de wijk, of werken zij met groepen wijkbewoners die iets in hun wijk willen verbeteren? Doen zij vooral uitvoerend werk als sociaal werker of zetten zij de meeste tijd in om nieuwe vormen van ondersteuning te ontwikkelen? Zijn zij gericht op het verkopen van nieuwe vormen van dienstverlening aan potentiële opdrachtgevers, zoals gemeente en stadsdelen? Of combineren zij een paar van deze taken, soms of altijd?

De aard van het werk en de doelen, de organisatiekaders en het gemeentelijk beleid perken een veelheid van mogelijkheden in. Daardoor ontstaat echter ook een overzichtelijker beeld van de vormen van ondernemen die in de concrete praktijk voor de hand liggen of mogelijk zijn. Al moet de sociaal werker die ook wel willen kunnen zien. Het algemene begrip ondernemen vergt voor elke situatie een operationalisering: in de uitvoeringspraktijk van welzijn is een scala van concretere betekenissen en gedragingen verbonden met deze abstracte kern. Intern ondernemen vergt in elke situatie een vertaalslag in het concrete ondernemend handelen. De interviews brengen visies van de sociaal werkers daarop en hun persoonlijkheden – hun persoon is ook hun instrument in het werk! Je kunt zien hoe zij soms met ondernemend handelen worstelen, maar daar ook weten uit te komen. Uit liefde voor hun werk en voor de bewoners blijven deze sociaal werkers als echte ondernemers optimistisch: zij zien altijd kansen of zoeken die. Ze geven niet snel op, maar zetten door ondanks tegenslagen en beperkingen. Zij doen hier hun eigen verhaal en daarom is dit hoofdstuk een belangrijke aanvulling op de systematische aanpak van het boek. Persoon en professional komen hier veel meer in beeld. Al lezend kom je onder stimulerende collega's. Het geeft je actuele beelden van de beroepspraktijk en de nieuwe opgaven.

Deze interviews zijn eerder gepubliceerd op de website van het onderzoek 'Intrapreneurship in Zorg en Welzijn' (IZW). De geïnterviewden zijn allen professionals die deelnamen aan dit onderzoek. Daarom vertellen zij ook over hun ervaringen met het IZW-onderzoek en de invloed daarvan op hun concrete werk. Soms zijn citaten ook gebruikt in eerdere hoofdstukken, soms in een redactionele herziening. De interviews, afgenomen door Paul Overvoorde als programmaleider van het onderzoek, zijn door de geïnterviewden geautoriseerd.

De samenvattingen per interview in onderstaande Leeswijzer tonen de aard van hun werk, hun wijze van ondernemen en de uitdagingen daarbij. Het lezen van deze interviews kan ook gecombineerd worden met een of meer hoofdstukken, als een inleiding op het werken met specifieke vraagstukken of met individuele of groepen wijkbewoners. De Leeswijzer maakt het eenvoudig om te kiezen.

Ondernemen in Welzijn – een scala van mogelijkheden Leeswijzer interviews	
Nr. 1	<p>Ondernemerschap in Welzijn gaat alle kanten uit Welzijn Nieuwe Stijl (WNS) als fundamentele vernieuwing in de ondersteuning: ingaan op andere vragen brengt een écht andere aanpak. Ondernemend zijn als houding ziet men zó terug in het werk, maar ook in het streven naar verbeteringen in de eigen organisatie. Zonder liefde voor de wijkbewoners gaat het niet. Bewust namens die organisatie naar kansen voor opdrachten en samenwerking zoeken bij de aanpak van de problematiek.</p> <p><i>Yvonne Liefhebber</i> Projectmedewerker Participatie en Activering Combiwel – Amsterdam</p>
Nr. 2	<p>Ondernemend ondersteunen in de wijk brengt een bredere blik Ondernemend ondersteunen laat belemmeringen van de cliënt verdwijnen. Hoge schulden verdringen de aandacht voor psychosociale problemen. Ze veranderen de traditionele inhoud van het werk. Signalering van trends in de vraag en de ontwikkeling van nieuwe diensten daarvoor. Individuele problemen hebben vaak ook oorzaken in maatschappelijke misstanden.</p> <p><i>Els Banning</i> Algemeen Maatschappelijk werker CentraM – Amsterdam</p>
Nr. 3	<p>Met de Wmo heeft de maatschappelijk werker goud in handen Ondernemerschap blijft niet bij denken – het is vooral ook gaan dóén. Valse bescheidenheid en egalitaire teamcultuur staan ondernemend werken in de weg, en het delen van ideeën daarvoor eveneens. Wmo als prikkel om te sterk gespecialiseerde en geprofessionaliseerde aanpak van individuele of gezinsproblematiek af te remmen.</p> <p><i>Riny van den Oever</i> Algemeen Maatschappelijk werker Kontext – Zuid-Kennemerland, Bloemendaal, Heemstede</p>
Nr. 4	<p>Ondernemend werken vergt ook iets in de directe omgeving Ondernemerschap brengt een blik op kosten en baten, maar ook op anders ondersteunend handelen in de relatie met de cliënt. Individuele problemen hangen vaak samen met voorzieningen: gebrek aan betaalbare huisvesting, vastlopen in complexe bureaucratische regels. Centralisatie bij één Wmo-loket werkt ook drempelverhogend. Ondernemend werken gaat niet zonder ruimte en stimulansen van managers.</p> <p><i>Marijke Habes</i> Algemeen Maatschappelijk werker CentraM – Amsterdam</p>

Nr. 5	<p>Ondernemen in de driehoek kind, ouders en school</p> <p>Schoolmaatschappelijk werk (SMW): ondernemend en strategisch interveniëren in de driehoek kind, ouders en school. Ondernemend werken vergt ook collegiale openheid: dat je onderling gewoon alles kan en durft te vragen en anderen weet in te schakelen. En SMW op de kaart zetten in een veld met veel concurrenten, zoals zzp'ers.</p> <p><i>Els Boon</i> Schoolmaatschappelijk werker Kontext – Haarlem, Haarlemmerliede en Heemstede</p>
Nr. 6	<p>Ondernemend werken: minder afwachtend, meer koersen op jezelf en doorzetten</p> <p>Wmo-gedachte herbergt voor GGZ-cliënten kansen, maar ook zware risico's. Hun opvang in Welzijn vergt vaak meer dan sociaal-cultureel of maatschappelijk werk. Meer naar buiten en de algemene voorzieningen in de wijk maakt GGZ-activiteitencentra voor hen die het echt nodig hebben niet meer financieerbaar. Ondernemen als paradox. Dagbesteding is essentieel voor de structuur van iemands leven. De meerwaarde ervan, als aparte voorziening voor GGZ-cliënten, wordt echter onvoldoende gezien.</p> <p><i>Karin van Ophem, Tineke Valkering</i> Coördinatoren GGZ-Activiteitencentra GGZ Noord-Holland Noord Activiteitencentra Alkmaar, Heerhugowaard</p>
Nr. 7	<p>Welzijn Nieuwe Stijl: de omslag naar deprofessionalisering is lastiger dan men vanaf de zijlijn denkt</p> <p>Ondernemen in Welzijn is toezien of de aanpak niet te geprofessionaliseerd is, met aandacht voor beroep op zelfredzaamheid en op anderen. In plaats van perfectie kan 'goed genoeg' ook goed zijn. Prominente aandacht in het verleden voor productie maken en registratie ging ten koste van de beroepsmatige oriëntatie op de inhoudelijke creatieve kant van het proces. Ondernemen in het werk begint met durven avonturen.</p> <p><i>Bert Kort</i> Unit-manager wijkteams CentraM – Amsterdam</p>

Nr. 8	<p>Intern ondernemen sluit goed aan bij veel ontwikkelingen in de GGZ ICT-technieken bij extramurale zorg: GGZ-cliënten in de wijk, een stad of dorp ondersteund door FACT-teams. Telezorg en intern ondernemen: omgaan met weerstanden in het team. Intern ondernemen bij GGZ-cliënten: als de omstandigheden zich wijzigen of het specifieke van de cliënt niet in de regels past, buiten de paden durven te treden om adequaat te ondersteunen.</p> <p><i>Dirk Happee</i> Coördinator GGZ FACT-wijkteam GGZ Noord-Holland Noord – Alkmaar</p>
Nr. 9	<p>Ondernemen is jezelf intern en extern voor nieuwe opdrachten op de kaart zetten Ondernemen vereist bij deze MEE-professionals een cultuuromslag in het denken. Breder en beter op de markt profileren met veel expertise van mensen met een verstandelijke beperking, en opdrachten voor de inzet van die deskundigheid verwerven. Wegvallen financiering uit AWBZ biedt MEE nieuwe kansen voor samenwerking binnen Wmo en bij welzijnsinstellingen. Bottleneck: interne organisatie is vaak nog niet op externe opdrachten ingesteld.</p> <p><i>Nora Barnhoorn</i> Projectleider Maatschappelijke Ontwikkeling MEE Noordwest-Holland</p>
Nr. 10	<p>Werken volgens Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl gaat richting opbouwwerk en mensen dingen zelf laten doen De wijkondersteuner als procesbegeleider bij wijkinitiatieven. Geen aanbodgericht werken meer. Nieuwe dingen zijn spannend. Aanspreken op eigen kracht en zelfredzaamheid bij wijkinitiatieven is goed, maar brengt ook wennen aan omslachtigheid en tijdverlies. Samenwerking met andere partijen is essentieel: dit brengt meer kennis van de buurt en informatie over stedelijke ontwikkelingen, en het creëert nieuwe markten en financieringsbronnen voor anders werken.</p> <p><i>Cor Koeleman</i> Projectleider Maatschappelijke Participatie Combiwel – Amsterdam</p>

Nr. 11	<p>Ondernemen in een wijk: inspelen op wat er omgaat, aanspreken op eigen kracht</p> <p>Bewoners zijn eraan gewend geraakt om veel aangeboden te krijgen: meer beroep op eigen kracht is dus goed. Voor sommige wijkbewoners zal de aanbodgerichte ondersteuning altijd nodig blijven. WNS is ook arbeidsintensief. Ondernemend werken in de wijk vereist heldere kaders vanuit de welzijnsinstelling en een permanente stroom van informatie over wat op stedelijk beleidsniveau voor een wijk, stadsdeel of stad speelt en besloten is. Dat biedt houvast aan sociaal werkers om creatief te durven ondernemen in hun werk.</p> <p><i>Jacqueline van Wijngaarden</i> Medewerker Participatie en Activering Combiwel – Amsterdam</p>
Nr. 12	<p>Ondernemen vergt keuzes maken: dingen doen, maar vooral ook dingen laten</p> <p>Promotie en werving van projecten voor participatie van mensen met een verstandelijke beperking. Ondernemen door opbouwen en onderhouden van contacten met potentiële opdrachtgevers en buiten de traditionele kaders leren denken als het om financieringsbronnen gaat. Ondernemen impliceert keuzes maken om dingen te doen en vooral om dingen te laten. Focussen op een paar zaken en die goed doen.</p> <p><i>Frank Schneider</i> Projectleider Maatschappelijke Ontwikkeling MEE Noordwest-Holland</p>

Er verandert veel in het welzijnswerk. Dit heeft gevolgen voor de sociaal werkers en de wijkbewoners die zij ondersteunen. *Ondernemen in Welzijn* laat zien welke veranderingen er gaande zijn, wat de gevolgen daarvan zijn en welke rol ondernemend gedrag en ondernemerschap daarbij kunnen spelen. Het brengt de ontwikkelingen in kaart als gevolg van de nieuwe kaders voor het werk (Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl) en de bezuinigingen. Met uitgebreid casusmateriaal wordt deze andere aanpak tot op het niveau van de dagelijkse praktijk uitgewerkt. *Ondernemen in Welzijn* is daarmee geschikt voor studenten sociaal werk, welzijnswerkers in de praktijk en belangstellenden, bijvoorbeeld beleidsmedewerkers, die geïnformeerd willen worden over de gehele sector.

Voor leidinggevend en hrm-ers maakt *Ondernemen in Welzijn* inzichtelijk dat intern ondernemend werken ook een organisatieverandering vergt. Een individuele welzijnswerker kan wel ondernemend willen werken, maar bij blokkades door de organisatie, bijvoorbeeld een egalitaire teamcultuur, top-down management of te strakke procedures, lukt dit niet. Een omslag in de aanpak van het werk is echter hard nodig. Versterkte inzet van HRM-instrumenten en een andere stijl van leidinggeven zijn onontbeerlijk.

Naast bijdragen van de hoofdauteur **Paul Overvoorde** is er een bijdrage van **Petra Biemans** over HRM en borging van ondernemerschap in organisaties, en van **Piet Verstegen** met opdrachten voor praktijkgericht onderzoek naar aspecten van ondernemen. **Machteld de Jong** stelde een lijst met publicaties over het thema samen.



Paul Overvoorde en Petra Biemans waren de trekkers van het meerjarige onderzoek 'Intrapreneurship in Zorg en Welzijn' (IZW). Met sociaal werkers van zorgen welzijnsinstellingen werd de betekenis van intern ondernemen onderzocht voor de beroepspraktijk en professionals werden in hun oriëntatie daarop en het bijbehorende gedrag getraind. Veel resultaten uit dit praktijkgerichte onderzoek zijn in het boek Ondernemen in Welzijn verwerkt.

www.ondernemeninwelzijn.com

 www.eburon.nl

ISBN 978-90-5972-760-1



9 789059 727601