

In dit essay wil ik drie dingen doen:

a) Illustreren hoe aandacht geven aan ‘markt, ondernemen, bedrijfsmatig opereren’ niet per se leidt tot een horrorscenario voor opbouwwerkers, b) aangeven welke onderscheidingen en vaardigheden instrumenteel zijn bij het werk onder marktverhoudingen, c) daarbij aandacht vragend voor een recente masterthesis (Th. Van Mierlo) en idem een dissertatie van H. de Sonnaville. Beide auteurs behandelen de vraag wat basis-kennis is voor [sociale] adviseurs.

De professionele insteek van de eerstelijner

In het eerste deel van dit essay onderneem ik een poging tot vertalen van vigerende omgevingsdynamiek naar de professionele habitus van de eerstelijner.

Daarbij hoort een ‘cri de coeur’ vooraf. Hoewel ik niet blind ben voor gevaren, misbruik en beknelling door managementisme en formulierenfetisjisme, helpt de sleetse mantra over de ellende door de markt het vak verder achteruit. Immers, daarbij plaatsen scribenten -Th. Van Mierlo inclus- opbouwwerkers in een slachtofferpositie. Hun goede werken zouden onmogelijk gemaakt worden door de markt, vervreemding door onteigening zou hun actuele lot zijn etc. etc. Deze kenschets van de stand van zaken in de beroepsgroep herken ik niet. Die slachtofferrol past de opbouwwerker slecht. Vergeet niet, opbouwwerkers zijn ook professionals in het organiseren van verzet, kennelijk hoeft verzet voor hen hier niet. Evenwel, tegelijkertijd is zichtbaar, dat het bij de doorsnee opbouwwerker ontbreekt aan enthousiasme voor zaken als bedrijfsmatig opereren, toegevoegde waarden expliciteren of concurrentie op prestaties durven aangaan. Zoals zo vaak is het de toon die de muziek maakt en dit geval de werkers afschrikt.

Voor het bespreken van die moeizame verhouding tussen markt en opbouwwerk kies ik als uitgangspunt de doorsnee eerstelijner die wat met zijn leven en vak wil doen.¹ Ondanks verschillende uitgangspunten komen markthaters, managementliefhebbers en ik dan toch op hetzelfde uit, dat is *nut en noodzaak van ondernemend opbouwwerk*. Met als focus: initiatiefrijke dienstverlening vanuit idealen.

Eerst maar eens korte geschiedenis van het voorafgaande.

Eerstelijns werkers hebben altijd een scherp bewustzijn gehad van posities, rollen en verhoudingen waarbinnen zij opereerden. Lange tijd, laten we zeggen tot in de jaren negenig was de rolverdeling als volgt. Er zijn respectievelijk een:

- voorhoede (de actiegroep, of het kader van actieve wijkbewoners in de bewonersorganisatie);
- achterban: de ‘bewoners van een wijk’ of algemener de belanghebbende burgers die de voorhoede steunen;
- profijtgroep: allen die winst boeken bij de beoogde verandering bijvoorbeeld alle huurders - ook zij die nooit op een actievergadering zijn gekomen - profiteren van een afgedwongen huurbevrozing.²

Daar omheen bevolkten het toneel:

¹ Een met idealen begiftigd persoon die ook en tegelijkertijd vakmatig opereert is een eenheid die met name ook naar voren komt uit de focusgroep die Van Mierlo hanteert.

² Het bestaan van een profijtgroep en er expliciet rekening mee houden, is voor mij altijd één van de onderscheidende kenmerken van opbouwwerk geweest. In het sociaal cultureel werk vallen de groep met wie je werkt en de mensen aan wie je dienstverlening ten goede komt, samen. De interventie is er op gericht een programma met deelnemers te draaien. Zijn die bevredigd, dan heb je je karwei afgerond. In het opbouwwerk is er in de orthodoxie sprake van een omvattender taak, fungeert de kleine werkgroep mede als middel om profijt voor een groter geheel te behalen. (Is het thans niet zo, dat in het hedendaagse opbouwwerk die nadrukkelijk inclusieve oriëntatie op de achtergrond is geraakt. Je ziet nu opbouwwerkers vaak in projecten taken verrichten die slechts ten goede komen aan een kleine, dikwijls door anderen afgebakende groep.)

- De tegenstanders (een gemeentelijke dienst, een corporatie, een andere instantie die dreigende plannen in petto heeft)
- De werkgever: die speelde nauwelijks een inhoudelijke rol, die moest zorgen dat het loonstrookje op tijd in de bus kwam
- De financier, die figureerde op een afstand, kwam nauwelijks los van het decor.

De voorhoede was de 'inhoudelijk opdrachtgever', de werkgever moest werkomstandigheden regelen en de CAO nakomen, de opbouwwerker was de ondersteuner. Volkshuisvestelijke zaken domineerden en een bewonersorganisatie was de exclusieve en geëigende representant. Nog altijd spreekt men van bewoners in de overigens ook magere theorievorming, nauwelijks van burgers, consumenten of mensen.

De rolverdeling lag min of meer vast: er waren weinig rolwisselingen of dubbelrollen. De spelers traden ook rolvast op. De werker kon zich richten op de belangen van de mensen met en voor wie hij werkte. Hij werkte aan emancipatie en bestreedt achterstelling. Met name de achterban betrekken en/of scherp houden vergde veel mobilisatie kracht en -kunde van de werker.

Natuurlijk waren er wel conflicten als iemand uit zijn rol viel of de regie claimde. Soms was er een probleem met het opnemen van de rol. Grosso modo echter verliepen de drama's langs dezelfde ontwikkelingslijnen. De eerstelijner was ingebed in een comfortabel geheel van relaties dat agogisch én zelfbewust handelen mogelijk maakte. Dat geriefelijke arrangement kende de componenten beroepstrots, subsidierelatie en loondienstverhouding met CAO - mogelijk gemaakt door de hoogconjunctuur. Het was daarom in die periode ook mogelijk empirisch een beperkte set van opbouwwerker-rollen te constateren. (De acht rollen uit het TORSO onderzoek van 1987).

SINDSDIEN IS HET ONOVERZICHTELIJKER EN ONZEKERDER GEWORDEN

Opbouwwerkers raken tegenwoordig snel verstrikt in allerlei beleidsprojecten van instanties die hun organisatiedoelstellingen voorzien van agogische opsmuk. Het wemelt van overleg en projecten, waardoor de aandacht van een eigen agenda steeds meer afgeleid wordt. Bewonersorganisaties hebben aan bindende en bundelende kracht ingeboet door de diversiteit en de toegenomen mondigheid van het individu. Wijkambtenaren zijn deels rivalen, deels opdrachtgevers, deels willen ze maat van de opbouwwerker zijn.

Belangrijker nog is dat het script zoek raakte. Waar draait het allemaal om? Het eenvoudige, doch wervende en inspirerende antwoord van 'emancipatie' of 'meer macht voor de laagstbetaalden' of 'kiezen voor het zwakste belang' werkt niet meer. Niet zelden gaat het in de praktijk om projecten met disciplineringsdoelstellingen die in eerste instantie moeilijk te verenigen zijn met de intenties en idealen van de werker. Niet zelden gaat het om verplicht samenwerken in netwerken. Netwerken die nergens vat op hebben, noch ooit zullen krijgen. De inzet van het spel is onduidelijk geworden, de termen worden sponzig: 'empowerment', lokaal sociaal beleid, vanuit 'vraaggericht werken' 'ketenkwaliteit bieden'. Die onoverzichtelijkheid maakt het onzeker of waarden van het vak (zie daarvoor bijvoorbeeld Het Statuut Opbouwwerk) aan bod kunnen komen. Kan een werker zijn constructieve intenties nog wel waar maken? Of erger: verwordt hij niet tot een instrument in handen van instanties die minder geïnteresseerd zijn in democratisering of emancipatie, veeleer in insluiting, tucht of aanpassing? Hoewel ietwat pathetisch geformuleerd zijn het stuk voor stuk professionele vragen, naar een eigen logica of identiteit, naast die van de markt of de overheid.

Kennis als hulpmiddel naar aanleiding van Van Mierlo

Van Mierlo behandelt zulke vragen vooral rond de kennis en het kennisbesef van de opbouwwerker. Beide zijn te zwak ontwikkeld - naar zijn mening - om fluitend naar de toekomst te kijken. In het kader van dit themanummer van Samenlevingsopbouw/MO is vooral van belang de vraag: Welke kennis is bruikbaar voor het passend ondernemen³ door de opbouwwerker?

³ In Samenlevingsopbouw/MO no. 178 van februari 2001 ging ik nader in op de vraag wat 'passend' ondernemen voor de opbouwwerker in kan houden. En passant werd daar gemeld dat ondernemen in en als opbouwwerk oeroud is. De 1^o opbouwwerker in Nederland en leermeester van Jo Boer, Mr. Cramer, had als bijnaam 'de entrepreneur'.

In de eerste plaats, ondernemen is kansen zien, die anderen niet zien. Stel dat een opdrachtgever bij het wijkbeheer participatie zoekt, maar die niet weet op te wekken via een eigen aanpak. Dan is het handig als de opbouwwerker wel weet wat er leeft. Alsook inzicht heeft over verhoudingen, daarmee kun je scoren. Van Mierlo fundeert zijn onderzoek mede op de definitie van Middelkoop en dat is in dit verband een schot in de roos. [De definitie van Middelkoop is: ‘Kennis is het vermogen om informatie bij elkaar te zoeken en in elkaar te passen, of om interactieprocessen in gang te zetten (proceskennis) die leiden tot oplossingen’.]

Voorts betekent ondernemen vooral nieuwe combinaties leggen. Inzicht in de terreinen, de trends en wat er bij de burens gaande is, helpt hierbij. Vandaar terecht ook dat Van Mierlo terreinkennis belangrijk vindt voor het vak.

Van Mierlo onderscheidt vervolgens onderzoekkennis: kennis om situaties en achtergronden van diverse actoren te verkennen, te analyseren en in maatschappelijke context te plaatsen. Het is niet helemaal duidelijk of hij bedoelt: het vermogen om zelf op onderzoekspad te gaan (feiten, meningen en waarderings) systematisch te kunnen verzamelen) Of dat hij bedoelt dat de opbouwwerker op de hoogte moet zijn van relevant materiaal dat uit (sociaal) wetenschappelijk onderzoek. In ieder geval blijkt bij navraag door hem onder een steekproef van eerstelijners dat deze laatsten de wisselwerking met wetenschappers het minst belangrijk vinden. Belangrijker zijn kennis opgedaan in wisselwerking met de cliënt en collega’s.

Voor het ondernemen is belangrijk dat je risico’s wilt nemen. Onderzoek helpt om die risico’s aanvaardbaar te houden. Door zelf te kunnen onderzoeken kun je erachter komen dat er bijvoorbeeld wel degelijk bereidheid is om mee te werken, breder: onderzoeken helpt om beeld en werkelijkheid een beetje uit elkaar te houden.⁴ Onderzoekskennis kan eveneens ingebracht worden om aansluiting te vinden met eigen idealen, anders dreigt een structurele depressie.

Tenslotte stipt Van Mierlo het belang van methodiekkennis aan en wordt hij daarin breed ondersteund door de opbouwwerkers uit zijn steekproef. Bij methodieken gaat het er overigens niet alleen om weten dat ze er zijn, maar vooral ook hoe je deze kunt hanteren. Via het grote belang dat Van Mierlo en zijn respondenten hechten aan methodiek komen we terecht bij vaardigheden. Immers, ambachtelijkheid is een combinatie van kennis, vaardigheden, houding⁵ en visie.

Vaardigheden

Welke vaardigheden – of combinaties ervan: competenties- zijn van wezenlijk belang voor het ondernemen als eerstelijns opbouwwerker anno 2006 ? In willekeurige volgorde enkele: 1) op het vinkentouw kunnen zitten; combineren; kunnen verleiden, en zo verandering kunnen afdwingen 2) de wereld om je heen en de essenties van je vak naar elkaar kunnen vertalen 3) attent zijn op rolverdelingen en z’n implicaties, daarbij om kunnen gaan met ambigue verhoudingen.

OP HET VINKENTOUW ZITTEN

Ondernemers willen altijd kansen grijpen. Wanneer doet zich een kans voor ? Of ook: kun je je kansen vergroten ?

Een kans doet zich voor wanneer je een opening ziet, een beweging in politieke verhoudingen, een nieuwe wet, ter plekke arriveert een ander orgaan, of een incident roept de urgentie op tot handelen... Vastgeroeste

⁴ Dat illustreert het onderzoek van Van Mierlo fraai. Uit zijn recherche blijkt ook (blz. 69) dat opbouwwerkers zich slechts enigszins belemmerd achten om hun professionele kennis te versterken. Als voornaamste belemmeringen geven zij op het oude getrouwe duo: tijdgebrek en werkdruk. Op zich is dat opmerkelijk want in de inleiding van zijn onderzoek maakte Van Mierlo gewag van ernstige inperking van de professionaliteit door zaken als: vraagsturing, marktwerking, prestatiemeting, protocollisering, integraal werken en bureaucratisering. Kennelijk zijn de eerstelijners van zijn steekproef robuuster dan ingeschat.

⁵ Ambitie – als houding- is voor het ondernemen heel belangrijk. Zorgelijk vind ik dan ook dat er uit het onderzoek van Van Mierlo eerder een zelfgenoegzaamheid spreekt. De respondenten zijn als collectief eigenlijk heel tevreden met hun kennisniveau en individueel achten zij zich telkens beter op de hoogte dan de meeste opbouwwerkers. Op dit laatste fenomeen stuit overigens ook De Sonnaville bij zijn organisatieadviseurs.

verhoudingen worden dan lossier, vaststaande feiten komen iets minder vast te staan, er valt een gat dat gevuld moet worden. Voor zulke gevallen is het handig dat de opbouwwerker een portefeuille met plannetjes en ideeën heeft. Hij kan dan de opening in de verhoudingen benutten. De opbouwwerker heeft altijd een aantal 'potjes op het vuur staan'. Afhankelijk van de kansen schuift hij een ervan naar voren en modelleert die naar de omstandigheden. Een en hetzelfde project kan bijvoorbeeld gerubriceerd worden onder 'werkgelegenheid', 'overlastpreventie' of 'ontplooiingskansen voor jongeren' bieden. Om de kansen te grijpen, moet je creatief kunnen etiketteren. Een voorraad gevarieerde projectideeën maakt dat je meer kan meedoen aan deze diverse kansencycli⁶.

NIET DWINGEN MAAR SWINGEN

Essentie van het beroep is de afhankelijkheid. Altijd afhankelijk van de inzet, medewerking of macht van anderen. Wanneer je zelf niet over macht of materiële bronnen beschikt, rest de optie om heel aantrekkelijke voorstellen ontwikkelen. De opbouwwerker schikt, plooit en beweegt zo aantrekkelijk dat de keus om met hem⁷ mee te werken onweerstaanbaar is. Dat kan door de beloning interessant te maken (eer, roem, doorbraak van impasse, kostenbesparing etc.) Dat kan ook doordat het alternatief afschrikt: een fait accompli scheppen heet dat ook wel (denk aan productieverlies door bezetting, blokkade; als assepoester op het bal achterblijven waar de anderen samenwerken; gezichtsverlies uitgemeten in de media). Verleidingskunst is een kunst de ondernemende opbouwwerker eigen, zo kan hij veranderingen bewerkstelligen.

Het is ook hier dat kennis een rol speelt, naast strategisch inzicht en virtuositeit in het feitelijk aanbrengen van de onweerstaanbare condities. De vragen die zich hierbij laten stellen zijn telkens: welke informatie heb ik nodig en welke kennis moet ik gebruiken om die te verkrijgen en te beoordelen? Soms is dat proceskennis, soms terreinkennis. Onderzoekskennis en methodiekkennis, de twee andere typen kennis die Van Mierlo onderscheidt, zijn daarbij ondersteunend.

COMBINEREN

Een kracht van het opbouwwerk is 't maken van eigen inschattingen en het kunnen verbinden van belangen die door anderen als tegenstrijdig worden gezien. Een samenhang aanbrengen tussen vraag en aanbod, belangen toch kunnen koppelen, mensen weten te vinden die wat met elkaar willen, instellingen die elkaar aanvullen etc. Openingen scheppen door de mensen zelf aan het woord te laten komen, over hún agenda, als 'derde partner' (De titel van Duyvendaks oratie). Dat vergt een besef van identiteit. Anno 2006 is het met die beroepsidentiteit in sommige opzichten niet zo best gesteld. Er is geen algemeen aanvaarde Body of knowledge and skills (BOKS). Al tientallen jaren weet niemand hoeveel opbouwwerkers er in Nederland zijn -Van Mierlo houdt bijvoorbeeld een 100% foutmarge aan (500-1000). De Beroepsorganisatie bundelt een kleine minderheid, er zijn weinig mogelijkheden voor vakspecifieke opleiding.

In zijn dissertatie 'Retorische aspecten van professionaliseren' beschrijft De Sonnaville eind 2005 een soortgelijke situatie bij de Nederlandse organisatieadviseurs. Hoe intensief hij ook speurt, hij ziet weinig eenheid. De Sonnaville vindt dat de organisatieadviseurs als beroepsgroep haar ontwikkeling weinig constructief aanpakt, dat de adviseurs veeleer erom heen kletsen.

Hij signaleert een tendens – ook in vakkringen, niet alleen bij andere marktpartijen- om organisatieadvies minder als een professionele afweging, meer als een economisch gebruiksartikel ('commodity') te beschouwen. Wil het beroep maatschappelijk meer gewaardeerd worden en inhoudelijk meer voorstellen, pleit hij, net als Van Mierlo, voor meer interactie met de wetenschappelijke wereld.

"Adviseurs, van welke discipline zij ook stammen, moeten zich ervan bewust zijn dat de meeste kennis die ten grondslag ligt aan het adviseren en veranderen van organisaties en mensen geen gefinaliseerde kennis is, en dat juist daarom van hen minimaal enige reflexiviteit en explicitering mag worden gevraagd over respectievelijk hun denken, hun handelen en hun vooronderstellingen... Wil organisatieadvieswerk kunnen uitgroeien tot applied social science, dan is bovenal méér interactie nodig met ontwikkelaars van sociaal-wetenschappelijke kennis." (De Sonnaville blz. 275).

⁶ Cyclus, want het tij verloopt ook altijd weer.

⁷ Waar in dit essay gesproken wordt over mannen, geldt dit onverkort voor vrouwen.

ATTENT ZIJN OP DE ROLVERDELING

Inmiddels, in het lokale krachtenveld zijn spelers op het toneel gekomen, die zich weinig gelegen laten aan de geijkte rolverdeling. Dubbelrollen en rolwisselingen zijn gebruikelijk geworden, een terugtrekkende overheid is een weinig voorkomende variant. De meest voorkomende en tevens de lastigste dubbelrol is die van opdrachtgever én afnemer. Deze komt dagelijks voor, waar in het lokaal sociaal beleid de welzijnsinstelling in ruil voor geld meehelpt plannen en projecten van de gemeente tot een succes te maken. Niet zelden wordt de opbouwwerker geïnviteerd om 'de communicatie' met en 'participatie' van de bewoners voor zijn rekening te nemen. In zo'n geval kan er onduidelijkheid ontstaan over wie de uitvoerend opbouwwerker moet bedienen. Belangen van burgers kunnen vlot conflicteren met die van de overheid of corporatie, die kennelijk wat van hen wil.

Wat moet de opbouwwerker doen om in zo'n geval schizofrenie te vermijden? Hoe kan hij voorkomen met dubbele tong te spreken of verborgen agenda's te hanteren? De sleutel tot de oplossing ligt in de arbeidsverhouding in zijn organisatie. Een eerstelijner is in loondienst, hij sluit als professional geen rechtsgeldige contracten met opdrachtgevers af, dat doet zijn bestuur en/of superieur. De eerstelijner heeft opdrachten van zijn chef te aanvaarden, *dat is de enige bevelsverhouding waarbinnen hij opereert*. Zijn optreden hoort te stroken met de chefs' wensen en aanwijzingen. Als het goed is, liggen die wensen en aanwijzingen van de chef in het verlengde van het prestatiecontract dat de werkgever heeft gesloten met de externe opdrachtgever. De opbouwwerker legt zich vast op een inspanningsverplichting als werknemer en professional om de organisatie in staat te stellen dat contract na te komen.

Maar die externe opdrachtgever is niet de afnemer van de diensten van de eerstelijner. Die *eerstelijner levert geen diensten aan de opdrachtgever, hij levert een arbeidsinspanning aan zijn werkgever*. Zijn chef sluit deals over dienstverlening met de opdrachtgever en de organisatie is daarbij de contractpartner.

Dit onderscheid geeft dan tevens inzicht in het verschil met vrij gevestigde sociale projectontwikkelaars. Die kennen geen chef als buffer. Vrijgevestigde projectontwikkelaars in het sociale, gaan geen agogische relatie aan met de mensen. Zij leveren rechtstreeks diensten aan de opdrachtgever. Als zij met bewoners van doen hebben, dan is dat een te beïnvloeden groep. De bewoners zijn bij hen niet de afnemers. De afnemer in zo'n geval is de opdrachtgever, exclusief.

Overigens, vrijgevestigde projectontwikkelaars in het sociale ontwikkelen zonder twijfel vele goede initiatieven en leveren goede werk af in de samenlevingsopbouw. Maar er is een klein maar essentieel verschil. De vrijgevestigde projectontwikkelaar is beroepsmatig dienstverlenend in de zin van aannemer van uitvoeringsklussen in het lokaal sociaal beleid, binnen door de opdrachtgever gedefinieerde resultaatdefinities. De opbouwwerker is beroepsmatig dienstverlenend in de zin van ondersteunend, groepsprocessen faciliterend en mensen kansen biedend op emancipatie.

Een organisatie (ook een eenmanszaak) levert dus diensten aan de opdrachtgever. Een professional in loondienst levert indirect *door normatief, beroepsmatig, interventies conform bedrijfsbeleid te plegen voor zijn werkgever*.

HOEFT DE OPBOUWWERKER ZICH NIKS GELEGEN TE LATEN AAN DE OPDRACHTGEVER?

Een volmondig "neen, dat is hoeft niet", als antwoord, zal niemand bevredigen. Want daarmee haal je de eenheid (en daarmee bestaansgrond) van de (welzijns-)organisatie onderuit. Bovendien zal dit niet uit te leggen zijn aan de externe contractpartners. Toch ligt hier een probleem. De werker kan voor dilemma's komen te staan waar hij prefereert te kiezen voor een andere partij dan de opdrachtgever. Immers, er is meer in het leven dan leveren en consumeren, er zijn ook andere verhoudingen dan koop en verkoop. De markt niet het forum waar over het goede leven of ideale menselijke verhoudingen beslist wordt.

Hier ligt dus een mijnenveld. Ik denk dat de oplossing ligt in het vertalen en taak verdelen. De organisatie levert diensten en maakt daarbij wellicht ook prestatieafspraken. De eerstelijner met zijn chef vertaalt deze dienstverlening in methodische interventies en inspanningsverplichtingen.

Eerstelijner, chef en opdrachtgever kunnen elkaar in praktische zin vinden wanneer zij een gemeenschappelijk referentiekader hanteren. Dat impliceert ook het vertalen van wensen van financiers (output) naar meer of minder agogische werkdoelen en projecttussenresultaten.

Behalve Het Statuut en plaatselijke contractverhoudingen, kan dat de 'body of knowledge' van het projectmatig werken zijn. Hardop nadenken over wat gewenste bestuurlijke en maatschappelijke effecten zijn van een project, helpt ook.

Posities, verantwoordelijkheden en dilemma's kunnen dan in overleg behandeld worden. In alle gevallen verdient het aanbeveling om bij de offertebesprekingen en contractonderhandelingen de eerstelijner mee te laten denken over opzet, aanpak en gewenste resultaten.

Het is de organisatie die rapport uitbrengt aan de opdrachtgever. De eerstelijner brengt rapport uit, c.q. verantwoordt zich over zijn doen en laten aan zijn chef. Tegen opbouwwerkers zou ik willen zeggen: De instelling kent diensten en klanten; jij intervenueert bij cliënten. De chef moet uitonderhandelen hoe de bestuurlijke eisen leiden tot haalbare werkdoelen. Omgekeerd kan de opbouwwerker de chef vertellen hoe nastrevenswaardige processen in het werkerterrein te vertalen zijn naar bestuurlijke successen. De eerstelijner kan wel degelijk initiatief nemen om opdrachtgever te (doen) attenderen op kansen.

Opnieuw de professionele insteek: Hoe lang nog met die eigen normatieve inslag ?

De eerstelijner heeft cliënten, de chef heeft klanten. Op deze wijze kunnen de stiel van de eerstelijner, dat is agogische interventies plegen en de eisen van het bedrijf, dat is afgesproken diensten leveren, functioneel gekoppeld worden.

De opbouwwerker wordt, laten we dat niet vergeten, betaald omdat politici van mening zijn dat bepaalde waarden te weinig gerealiseerd worden in het vrije spel der maatschappelijke krachten. Of omdat groepen tekort komen, naar oordeel van de politiek dominante coalitie. Van de opbouwwerker wordt verwacht dat hij die waarden tot gelding brengt. Die waarden⁸ zou je als opbouwwerker moeten onderzoeken, om het gesprek te voeden dat je chef voert met met financier en/of opdrachtgever⁹.

De agogische insteek is een specifiek historische invulling van het blijvende gegeven dat opbouwwerk een normatief vak is. De vraag kan gesteld worden hoe lang nog het werk die agogische inslag behoudt. Wat is kenmerkend voor de agogische intentie. Volgens mij een combinatie van aandachtspunten. 1) je wilt een beter leven en een betere maatschappij voor de mensen met en voor wie je werkt 2) Die betere wereld zal er voor een belangrijk deel moeten komen door zelfwerkzaamheid hunnerzijds (zelfbepaling, zelforganisatie) 3) Als agoog ondersteun en versterk je die drang om vooruit te willen komen van mensen, zonder hen hun zorgen, leed of organiseeropgaven uit handen te nemen 4) je doet een en ander methodisch, dus stelselmatig en verantwoordbaar. In de praktijk betekent dit dat je bij projecten en trajecten voorrang geeft aan de behoeften / belangen van de cliënt en aandacht bepleit voor zijn tempo, agenda, geschiedenis, leerstijl en organiseergewoonten. Hoewel de loondienstverhouding een belangrijk schild is om deze aandacht te beschermen, is het onvoldoende.

Misschien moet ik me hernemen. De uitspraak "De opbouwwerker wordt, laten we dat niet vergeten, betaald omdat politici van mening zijn dat bepaalde waarden of groepen te kort komen in het vrije spel der maatschappelijke krachten", zou wel eens lang niet in alle gevallen typerend zijn voor de huidige situatie. Opbouwwerkers worden ingehuurd omdat een gemeente of corporatiebestuur een klus geklaard wil hebben. Klussen als overlastbestrijding, grijs- en groenbeheer, insluizen van groeperingen in regelingen.

Het zijn waarschijnlijk twee andere zaken geweest die de agogische inslag van het opbouwwerk mogelijk maakten. Dat is in de eerste plaats de subsidierelatie: in zijn essentie is dat een terughoudende relatie. Immers de overheid constateert dat er instellingen zijn die zelfgekozen goede werken verrichten. De overheid herkent de goedheid van die inzet, erkent de autonomie van het (stichtings-)bestuur en ondersteunt financieel die normativiteit van die instelling. Subsidierelaties worden meer en meer

⁸ Waarden als vrijheid, gelijkheid, solidariteit, veiligheid als norm, rechtvaardigheid als uitgangspunt, om maar enkele te noemen: de markt is niet waarden-loos.

⁹ Van Mierlo schuift het belang van 'onderzoekkennis' naar voren, dat zien opbouwwerkers zelf in zijn enquête niet in die mate. Ten onrechte m.i. Niet alleen het kunnen onderzoeken van (eigen) vraagstellingen is van belang, evenzeer het kunnen afdwingen dat zoiets mag en kan gebeuren.

vervangen. In de plaats komen zakelijke verhoudingen en instrumenten die concurrentie aanmoedigen via prestatiecontracten met voorgeschreven hoeveelheden en termijnen. De gemeente mag/hoort de regie over het welzijnswerk voeren, geldt inmiddels als de – te weinig ter discussie gestelde - norm.

De tweede zaak is de beroepsidentiteit geweest. Positionering in welzijnsberoepen; in de opleiding aandacht voor agogische vakken; via Code en Statuut pogingen tot borging van deze specifieke normativiteit, om enkele aspecten te benoemen. Thans echter, komen jonge instromers in het beroep nog weinig van de agogische opleidingen. Praat je met hen over ‘de agogische inslag’ van het werk, dan weten ze vaak niet waar je het over hebt. Opbouwwerk wordt een beroep dat je een paar jaar uitoefent om ervaring met beleid en organiseren op te doen. Handig als je nog niet precies weet wat je gaat doen en het staat goed op je c.v. als startbaan. Daar is weinig op tegen, jammer is dat talenten nauwelijks een carrièreperspectief binnen het beroep geboden kan worden vanwege de slechte betaling en andere zwakke voorwaarden.

Overigens, reeds lang voordat agogie in opkomst kwam, was er opbouwwerk en heette dit ook zo. De vraag is niet of de eigen normatieve inslag van het opbouwwerk altijd en exclusief een agogische moet zijn. Dat hoeft geenszins. Twee andere vragen zijn veeleer van belang.

De eerste: Wat wordt de vervanging voor agogie als leidraad voor de normativiteit van het opbouwwerk, zeg de komende twee decennia ? Heel belangrijk, doch niemand weet dat. Daar over reflecteren is nuttiger dan blijven fulmineren tegen markt en accountability. Voor zulk praktijkgericht ontwikkelingsonderzoek is de tijd gunstig. Er gaan steeds meer stemmen op dat de normatieve inslag van het welzijnswerk een belangrijk maatschappelijk goed is zonder welk de maatschappij niet kan draaien. Zonder een specifieke waardegebondenheid verdampt de eigenheid van het beroep, wordt de opbouwwerker een organisatorisch klusjesman in de sociale sector. Er zijn voldoende krachten in de maatschappij die dit verval van het beroep niet wensen. Tegelijkertijd is het onwaarschijnlijk dat het subsidiariteitsbeginsel en de loondienstverhouding weer de norm worden. Of dat de instituten die de beroepsidentiteit hoog moeten houden een bloeiperiode zullen meemaken.

De tweede vraag is dus niet óf je moet ondernemen. Maar: Wat en hoe plaatselijk te ondernemen opdat die voorlopig nog onbenoemde nieuwe normativiteit¹⁰ tot gestalte komt. Het ondernemen, als één van de kerneigenschappen van het beroep, is juist geschikt om opbouwwerkers zich te laten onderscheiden en dan ook zelfbewustzijn te geven.

Wel wordt een interpretatie van het courante bedrijfskundige vertoog noodzakelijk. Immers een voor de alledaagse eerstelijnspraktijk honorabele vertaling van deze actuele omgevingsprikkel ontbreekt veelal. Het actuele jargon is daarbij ietwat vreemd. Zo wordt gesproken in oorlogstaal: ‘heroveren van wijken’, de ‘strijd tegen de verloedering’ aangaan. De opbouwwerker heeft geen wapens. Hij beschikt slechts over intelligentie, krediet bij mensen, informatie, charme en een kostbaar adresboekje. Tezamen met zijn gedrevenheid, voldoende om er veel mee te ondernemen. Verhoudingen liggen niet muurvast, integendeel, iedereen is bezig posities te bepalen. De werker zal dus initiatief moeten nemen op de markt van welzijn en geluk. Met eigen woorden en waarden. De tijdgeest is gunstig voor het werk !

Harry Broekman

Thijs van Mierlo: Kennis in Balans - een onderzoek naar het belang van kennis in het opbouwwerk - Gradus Hendriksstichting Den Haag 2005. ISBN 90 7284 626 5

Hans de Sonnaville : Retorische aspecten van het professionaliseren – een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs
Dutch University Press Amsterdam, 2005, ISBN 90 3610 024 0

¹⁰ Hier wordt natuurlijk voorondersteld een *resultaatgerichte* waardengebondenheid. De opbouwwerker is geen preker, maar een doener.