

## DE NIVEAUS WAAROP OPBOUWWERK ZICH BEWEEGT

Er zijn altijd vijf niveaus in het geding als de opbouwwerker handelt of overweegt te handelen. Daar moet hij rekening houden met ook nog eens de werking van de omgeving en de kenmerken van de instelling. Niveaus:

- I. Ideologie: (Politiek; Tijdgeest; Trends)
- II. Bestuurlijk (Beheer en aansturing van de inzet)
- III. Strategisch (Planning van overzicht over het gebeuren)
- IV. Tactisch (Uitvoeringskunst)
- V. Technisch (gereedschappen, instrumenten en hulpmiddelen)

Beginselen van goed professioneel handelen moeten op elk van deze niveaus in acht genomen worden. Een goed begrip van deze niveaus vormt een eerste vereiste voor slagvaardige inzet van middelen.

De niveaus te midden van andere belangrijke elementen in de vakuitoefening te kunnen bepalen, worden hieronder toegelicht mede met behulp van een tweetal andere sectoren respectievelijk het voetballen en het onderhandelen. Voetballen en onderhandelen -als bekende exemplaren van regelgeleide vorm van samenwerking c.q. tegenwerking- blijken nuttig om de niveaus en hun geleiding te verhelderen. De niveaus zijn overigens betrokken op elkaar, maar daarover later.

## I. IDEOLOGIE → POLITIEK; TIJDGEEST; TRENDS

Kenmerk van dit niveau is dat je er niet of nauwelijks kunt aan onttrekken, laat staan de agenda ervan domineren. Tegelijkertijd is de invloed van dit niveau aanzienlijk. In die zin zijn we allen kinderen van dezelfde tijd en lid van een dominante cultuur.

Bij voetballen gaat het bijvoorbeeld over de waarde van de voetbalsport in de samenleving. Geen enkele instelling of instantie kan de 'barometerstand' hiervan bepalen. Wel worden er marge in de Tweede Kamer, in de media of in bedrijfskantines debatten hierover gehouden. Zie het gevoel voor het Oranje-elftal, zie de besluitvorming over zogenoemde risicowedstrijden, zie de vroegere, jarenlange onmogelijkheid om op woensdagavond iets van een verenigingsleven te organiseren. Actoren invloed beperkt zich tot 'inspelen op', 'rekening houden met'.

Ook bij het onderhandelen als (maatschappelijke) activiteit laat dit niveau zich gelden. De tijdgeest is pro dan wel contra polarisatie (privatisering of categoriaal werken). Maatschappelijke acceptatie voor structuren van het poldermodel, zoals de SER, fluctueert onafhankelijk van de resultaatsscore hiervan. De krijtlijnen en de condities van het strijdperk worden in hoge mate geconditioneerd door even belangrijke als ongrijpbare stemmingen en koersen in de samenleving. Anno 2003 is milieu "uit" en "zeggen wat je denkt" in.

Bij het opbouwwerk is dit niveau werkzaam wanneer de overheid subsidieert en daarbij inzet, de plek en de werkwijze van beroepskrachten beïnvloedt. Zie de uitvinding van opbouwwerk in Emmen 1925: een overheidsdaad, ter uitbreiding van haar interventierepertoire inzake armoede en de onlusten in de veenstreek. Zie de beslissing in de jaren tachtig om van rijkswege op opbouwwerk te bezuinigen en de middelen te decentraliseren naar gemeenten. Met als gevolg de insluiting van het opbouwwerk in veel steden in Brede Welzijnsinstellingen. Zie het debat over de maakbaarheid van de samenleving. Alsook de achterliggende mens- en maatschappijbeelden, inclusief de 'grand theories' waar opbouwwerktheoretici naar verwijzen: Freire, Illich, functionalisme, 'planned change'-theorieën, beschouwingen over de risicomaatschappij.

Voor het opbouwwerk geeft dit een Catch 22 achtige situatie: wie met de tijdgeest huwt, is snel weduwe. Maar wie het bestaande opinieklimaat verontachtzaamt stuit op de stormbaan van gelijk hebben naar gelijk krijgen, op een onzichtbare, kauwgomachtige massa als horde.

## II BESTUURLIJK

Waartoe dient het Openbaar Bestuur, wat is de functie van bestuursleden van (welzijns-) instellingen, waar zijn andere bestuurders in het maatschappelijk middenveld voor? Het antwoord is simpel: we stellen officials aan om onze instituten te runnen. Boven de laag van beroepskrachten wordt doorgaans een beslisslaag gelegd.

Voorwaarden waaronder het werk plaatsgrijpt worden voor een groot deel hier bepaald. Deze voorwaarden zijn beïnvloedbaar, sommige makkelijker dan andere. Daar gaat dan wel debat, coalitie- en besluitvorming aan vooraf, dat is eigen aan dit niveau.

Bij voetbal voert elke club wel een aankoopbeleid; een jeugdweekbeleid, een sponsorbeleid of een supportersbeleid. Via de KNVB loopt er velerlei regelgeving. Voordat een voetballer nog maar één pass op het veld heeft afgegeven of voordat een bezoeker op de tribune heeft plaatsgenomen, is er al veel beslist over het spel dat op de grasmat zal worden gelegd.

Bij het onderhandelen is dit niveau vooral herkenbaar in de beslissing dat er überhaupt onderhandeld wordt. Dus dat andere voortzettingen van een conflict niet gekozen worden. Voortzettingen zoals: overname (vernietiging van een concurrent); fusie; arbitrage; de strijd - met andere middelen eventueel - voortzetten. Voorts beperkt dit niveau het mandaat van haar onderhandelaar.

In het opbouwwerk manifesteert dit niveau zich in:

- de werkgevers- werknemersverhoudingen,
- de subsidie- gesubsidieerde verhouding
- opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding

Binnen deze verhoudingen wordt invloed uitgeoefend op de verhouding 1<sup>e</sup> lijner-clientsysteem (clientsituatie). Maar ook wordt invloed tot gelding gebracht op 1<sup>e</sup> lijnsvraagstukken zoals :

- Welke issues plaatselijk worden aangepakt
- Welke terreinen als werkterreinen worden beschouwd
- Welke kerncompetenties gekoesterd en ontwikkeld worden

### III STRATEGISCH

Als er besloten is tot actie, dan wordt van belang hoe je wilt slagen. Het spel, de arbeid, het functioneren, de inzet moet binnen een (aanvals- en verdedigings-)plan gekaderd worden. Anders dreig je als een kip zonder kop in arena's rond te rennen...

Op zoek dus naar het omslagpunt van de verandering. Hoe kom ik daar ? Welke hefboom is instrumenteel. Hoe gebruik ik die ? Dat zijn de vragen die hier spelen. Bij voetbal blijkt dit onder meer in de keus qua spelsysteem: 4-3-3-1 of 5-3-2-1 e.d. Of uit zich in de opstelling, dus de inbreng van bepaalde spelerskwaliteiten in het spel. Blijkt ook uit de afspraken en instructies van de trainer tijdens de voorbereidende wedstrijdbespreking. Instructies als: verdedig vooraleen gelijkspel is immers voldoende. Of: speel op balbezit en lok overtredingen uit om openingen te forceren. Cf 'op de rebound' spelen (basketbal) of 'op carotte' spelen bij het biljarten.

Bij het onderhandelen bouw je de strategie op mede aan de hand van je mandaat, positie en doel. Om die vervolgens uit te bouwen in voorbereidende schermutelingen over de agenda, de plek, de partners, het tijdstip, het aantal rondes, de omgang met de pers.

In het opbouwwerk gaat het om een combinatie van opties als:

- territoriaal, categoriaal of functioneel je doelen willen bereiken
- gezochte zwaarte en inrichting van de participatie die je nastreeft
- vraaggericht, aanbodgericht of probleemgericht werken
- mix tussen horizontaal en verticaal werken
- samenwerken met andere instellingen: hoe en in welke mate en met wie en onder welke voorwaarden samengewerkt wordt
- hoe te programmeren:
- tempi, volgordes van de afzonderlijke slagen die je binnen wilt halen.

#### IV TACTISCH

Strategie en tactiek verwijzen naar de geleiding van het daadwerkelijk optreden vanuit één samenhangend kader. In de strategie formuleer je de gewenste eindsituatie na de inspanningen: de hoofddoelen.

Tactiek behelst de uitwerking van de strategie in deelsuccesjes, kleinere stappen en werkdoelen. Tactiek slaat op de ordening van het feitelijk handelen opdat via werkdoelen de hoofddoelen uit de strategie behaald worden.

In het voetbal gaat het om kansen herkennen, kansen scheppen en deze gebruiken. Kansen binnen en dankzij de strategie. Het voetbalelftal maakt afspraken als 'op de man spelen', of om bepaalde zwaktes, bijvoorbeeld op het middenveld van de tegenstander aan te grijpen, of om consequent een gevaarlijke spits dekken, of te spelen volgens het catanacciopincipe.

Tijdens onderhandelingen gaat het om vermogens te ontplooien zoals: meewerken aan goede sfeer bij de start, bluffen, misleiden (schijnconcessies doen), boos weg lopen op z'n tijd, wisselgeld achter de hand houden, morrelen aan je mandaat.

Tactiek in het opbouwwerk gaat over kwesties als:

- de aanpak: conflict, harmonie of mix
- aard, omvang en volgorde van in te zetten bronnen
- het uitzetten van haalbare werkdoelen in overleg met betrokkenen
- het invlechten van de agogische component
- de rolkeuze (rollen zijn complementair)
- focus je op zelfbeheer, sociale actie of sociale planning
- kies je voor een eenmalige, ad hoc respons of voor een langerlopend dienstverleningsaanbod
- breng je je aanbod onder bij het vaste repertoire van diensten, of opereer je projectmatig
- de spanning tussen leerprocessen bevorderen en bewaken van (voorgegeven) resultaten (binnen de deadlines)
- Kies je voor heterogene of homogene groepen; bestaand kader of nieuwe initiatiefgroepen
- Samenwerking of solo ?
- Binnen en met 'het systeem' of ontwikkelen van een eigenstandig alternatief ?

## V TECHNISCH NIVEAU

Tenslotte zijn we aangeland bij het ambachtelijke handwerk. De vaardigheid en geoefendheid van de functionaris in het abc van het handelen binnen het vak. Het is op dit niveau dat training en opleiding relatief makkelijk tot directe kwaliteitsverbetering leiden.

Zie bij het voetballen bijvoorbeeld wat er geleerd wordt bij de:

- looptraining ( snel en met uithoudingsvermogen lopen met en naar de bal);
- het leren koppen, of leren passen;
- leren penalty's en corners nemen;
- algemener: de balhantering

Bij het onderhandelen gaat het om zaken als:

- goed tegen slaapgebrek kunnen
- acteren: bedoelingen kunnen onderstrepen, maar ook waar nodig verbergen
- vroegtijdig bemerken wanneer een kwestie beslissingsrijp lijkt te zijn
- mandaten net voldoende en net acceptabel kunnen oprekken
- de taal en argumentatielijnen van de andere partij beheersen

In het opbouwwerk werden zulke vaardigheden al eerder opgesomd, bijvoorbeeld in het boekje "Professioneel Opbouwwerk " (met name blz. 36 en bijlage II ). Meer in het bijzonder gaat het om technieken als :

- contact kunnen leggen
- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
- activeren/mobiliseren/werven/stimuleren
- coachen/vrijwilligers ondersteunen
- overleggen/onderhandelen
- onderzoeken
- informeren en voorlichten
- adviseren
- netwerken
- ontwerpen/innoveren
- evalueren

## VERHOUDINGEN TUSSEN DE VIJF NIVEAUS

### DIFFERENTIATIE IN INTENSITEIT EN BEINVLOEDBAARHEID

Zaken op het hoogste niveau werken het sterkst door. De tijdgeest bevoorbeeld valt te vergelijken met het weer: Er valt weinig aan te doen. Je kunt je er op kleden, een 'binnenprogramma' als reserve plannen of positiever er juist gebruik van maken: aansluiten bij wat jongeren – of politici- op dat moment belangrijk vinden.

Actoren en factoren op het volgende niveau, het bestuurlijke, bepalen veel, doch in een democratisch bestel liggen er kansen voor beïnvloeding.

Strategie, tactiek en techniek zijn goed te bewerken, ook door afzonderlijke individuen of functionarissen.

### ONDERLINGE AFHANKELIJKHEDEN BEINVLOEDEN DE MANOEUVREERRUIMTE

Vanzelfsprekend zijn er afhankelijkheden tussen de niveaus: bij een strategie moet je een passende tactiek inzetten om het einddoel te behalen. Bij het vaststellen van de tactiek is van belang te letten of de technische bekwaamheden om deze te realiseren in huis zijn (c.q. in huis gehaald kunnen worden).

Een strategie vereist bestuurlijke dekking. Tenslotte: strategieën kunnen in het heersende ideologische klimaat onaanvaardbaar zijn, of juist de wind in de rug hebben.

Die onderlinge vervlochtenheid -dus ook de gaten in het net- bepaalt in grote mate de manoeuvreerruimte van de handelend opbouwwerker. Manoeuvreerruimte is voor het vak een conditio sine qua non. Tijdperken, beleidsterreinen, werkplekken, positionering t.o.v. van actoren, onderwerpen en omgevingen, variëren in de mate waarin zij de manoeuvreerruimte beperken of verwijden. Altijd wordt gezegd dat een goede opbouwwerker zijn initiele manoeuvreerruimte kan vergroten. Die extra ruimte (bevoegdheid, feitelijke acceptatie) heb je dikwijls nodig wanneer je hoog wilt scoren. Slechts bij een consequent vermijden van risico's als stijl hoeft je je geen zorgen te maken over je manoeuvreerruimte.

## DE NIVEAUS BEPALEN GEENSZINS ALLES

### ER ZIJN OOK OMGEVINGSBIJZONDERHEDEN

Zowel bij planning, ontwerp als uitvoering van opbouwwerk moet de aandacht uitgaan naar specifieke omgevingsfactoren. Dus letten we op specifieke factoren zoals:

- onderwerp en doelgroepgebonden fenomenen (belevingskwesties bij doelgroep, taal, gender, leeftijd, etnische differentiatie, zeden & gewoonten, probleembewustzijn, capaciteiten, homogene respectievelijk heterogene belangen)
- plaatselijke omstandigheden en gebruiken (oud zeer, sleutelpersonen, formele en informele macht, do's en dont's)
- terreinspecifieke factoren (regelgeving; cultuur; vervlechting van problematieken. De wereld van zorg bijvoorbeeld, is toch een andere dan die van de politie; met aannemers overleggen vergt andere kwaliteiten dan afspraken maken met ambtelijke afdelingshoofden.)

### DAARNAAST OOK INSTELLINGSBIJZONDERHEDEN & ASPECTEN VAN LEIDING GEVEN

Inzet wordt altijd geleid, soloacties zijn er niet in de samenlevingsopbouw. Dit geldt zeker waar er beroepsmatig gehandeld wordt: een werker geeft en ontvangt leiding. Doelgericht handelen in operaties speelt zich af binnen een structuur van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rapportages. Aspecten van leiding geven die vooral van belang zijn:

- zich informeren.
- besluiten nemen over het optreden- in het licht van omgevingsfactoren en doelen. (Daarbij lettend op de risico's, incalculeren van neveneffecten, reserves beschikbaar houden voor eventuele tegenslagen en pech).
- motiveren en dirigeren: de bedoelingen overdragen aan de partners in actie
- stimuleren van een juiste interpretatie en toepassing van de professionele voorschriften.
- besluiten [doen] realiseren, daarbij de voortgang bijhouden en 't handelen bijsturen.
- leiding delen: beroepskrachten opbouwwerk delen de leiding met voorlieden uit het burgercomité dat zij ondersteunen. Tevens kennen de meeste opbouwwerkers een chef die hen namens de werkgever aanwijzingen geeft.
- timing.