

Ervaringen van sociaal werkers met hun managers

Beschrijving over hoe de maatschappelijk werkers en wijkondersteuners bij een van de onderzochte welzijnsinstellingen hun managers ervaren. Afkomstig uit rapportages IZW-onderzoek. Zie ook het interview met manager Bert Kort in hoofdstuk 11 van 'Ondernemen in Welzijn' als aanvullend perspectief met ervaringen van de manager met sociaal werkers.

Voorbeelden uit de praktijk

Voorbeeld 1: ervaring van de wijkondersteuners met hun managers

In de praktijk lijken de managers toch vooral vanuit de centrale staf te opereren. Ze zijn uiteraard niet vaak in de werksituatie aanwezig, maar bij werkoverleg echter ook nauwelijks. Over het algemeen lijkt het management meer bezig te zijn met de organisatie en niet of weinig met de inhoud van het werk van de professionals. Terwijl de medewerkers hun verwachtingen vooral richten op hun managers, van wie ze steun verwachten bij het operationaliseren van organisatiebeleid en –doelstellingen in relatie tot de vraag uit het werkveld of de opdrachtgevers. Ze missen hun managers. Van hen willen zij ondersteuning bij het analyseren van kansen en mogelijkheden, het afwegen van alternatieven om de doelen te behalen. Zo'n rol vervullen de meeste managers (nog) niet.

“Met name ondersteuning. Het zou fijn zijn als de manager bezig is met profilering van kennis en kwaliteiten van haar medewerkers. En kaders schept: wat zijn prioriteiten voor de toekomst? Soms is het zo frustrerend om te werken zonder kaders. (...laatst...) heeft de manager een compliment gegeven (...over de wijze waarop een project is uitgevoerd...). Maar over het algemeen weet de manager niet goed waar de medewerkers goed in zijn in de uitvoering. En je krijgt erg weinig handvatten.”

Voor de professionals lijken het echter gescheiden circuits: managers opereren vooral los van professionals op niveau van strategisch beleid en doelen en onderhandelingen met opdrachtgevers. Van professionals wordt verwacht dat deze zelfstandig invulling geven aan vrij vage beleidskaders en uitvoering geven aan buiten hen om tot stand gekomen opdrachten. Gebrekkige onderlinge uitwisseling kan leiden tot een onderbenutting van mogelijkheden van de organisatie en een geringere profilering ervan door de managers in het werkveld. Het ontbreken van die kennis kan er ook leiden dat managers slecht uitvoerbare opdracht en aannemen, met risico's voor prestigeverlies en op termijn schade aan de relatie met opdrachtgevers.

In de onderhandelingen intern en extern spelen twee zaken een rol: het bewust en voldoende geïnformeerd (kunnen) kiezen voor een bepaalde rol en taken, gedrag en houding die dat impliceert, en dat helder en duidelijk (kunnen) formuleren. In alle overlegvormen spelen zulke onderhandelingsvaardigheden een grote rol. Niet alleen tijdens overleg met (potentiële) externe partners, maar ook intern, tijdens gesprekken met de eigen en andere leidinggevenden en met collega's. Men moet bijvoorbeeld goed nadenken over de condities waaronder men een (ex- of interne) opdracht al dan niet accepteert. Omdat de kaders voor ondernemend aan de slag gaan niet altijd helder zijn, moet men met de leidinggevende deze kaders meer concreter kunnen invullen voor de wijk waarin men werkt. Dán wordt die leidinggevende ook duidelijker waar het potentieel van ondernemender gedrag bij de professionals uit bestaat en welke mogelijkheden op verschillende niveaus in de wijk kunnen worden geprofileerd. Maar ook lukt het de professionals intern vooralsnog onvoldoende om de voorwaarden voor het realiseren van hun doelen te verbeteren.

Voorbeeld 2: ervaring van de wijkondersteuners met hun managers

De relatie tussen maatschappelijk werkers en hun teammanagers is niet eenvoudig en levert af en toe spanning op. Zo vroeg één van de professionals haar manager naar de stand van zaken over een melding over een probleemcliënt. De manager antwoordde dat dit niet hun verantwoordelijkheid

was; het ging hun niets aan. Dat beleefde de medewerker als een domper. Ze kreeg het gevoel als lastig ervaren te worden met dergelijke vragen. Ook worden eerdere afspraken dat professionals meedenken bij de prestatieafspraken die gemaakt worden, doorgaans niet nagekomen te worden en als de professionals dan input leveren is het onduidelijk of en wat er mee gebeurt. Toen de medewerker hier navraag naar deed kreeg ze van haar manager te horen dat ze altijd erg kritisch is. De professionals ervaren veel ruimte om hun werk te doen, wat zij als prettig ervaren. Ook kiezen zij er soms voor hun unit-manager niet wijzer maken dan hij is, juist om die ruimte te behouden. Het is dan kiezen tussen zwijgen en daardoor het behoud van hun handelingsruimte tegenover hun managers óf het aanklaarten van knelpunten; vervolgens kan men tot een verbeterde samenwerking binnen en buiten de organisatie proberen te komen. Het expliciet aan de orde stellen brengt wel het risico met zich mee dat er voortaan op de inhoud van het werk meer sturing wordt gegeven, wat ten koste gaat een verlies aan autonomie. Het brengt echter ook een kans op verandering en verbetering. De huidige situatie in stand houden biedt in ieder geval zekerheid op wat je hebt, maar leidt onvermijdelijk tot nieuwe teleurstelling en in het ergste geval in de toekomst tot cynisme en verlies van motivatie, zo menen de professionals. Het is dus ook een strategische keuze van hen, gebaseerd op een inschatting of de organisatie en de mensen kunnen veranderen.

De teammanagers hebben weinig tot geen overleg met hun medewerkers en zijn niet aanwezig bij het werkoverleg. Zij zijn druk met het beleid en de cijfers, zo is de perceptie van de professionals. Bovendien willen managers alles eerst met hun mede teammanagers bespreken. De uitwisseling van relevante informatie met een team professionals bevindt niet gestructureerd plaats en gebeurt maar in een beperkte mate.

“ Hoe kan de manager beleid verkopen en uitvoerbare opdrachten binnen halen als hij niet weet waar het werk over gaat? Iedereen werkt op zijn eigen houtje door. Managers willen het kennelijk allemaal zelf bedenken, maar vervolgens hebben ze er dan geen tijd voor. (...) 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.”

Vragen:

1. Beschrijf de rol van de leidinggevendenden in beide voorbeelden
2. Beschrijf de behoeften van de professionals in beide voorbeelden
3. Kijk naar overeenkomsten en naar verschillen
4. Hoe zou je deze kloof kunnen dichten vanuit het management? En vanuit de professionals zelf?

N.b. Zie ook het interview met manager Bert Kort in hoofdstuk 11 van 'Ondernemen in Welzijn' als aanvullend perspectief met ervaringen van de manager met sociaal werkers

(behoort bij het boek 'Ondernemen in Welzijn', bij hoofdstuk 9, Ondernemende professionals: borging in de organisatie (uitgeverij www.Eburon.nl))