

Hoe autonoom kan een sociaal werker zijn?

Jurja Steenmeijer

Dwarsdoeners met een missie

Ik volgde de opleiding maatschappelijk werk in deeltijd, omdat ik al een baan had. Ik werkte én woonde in een project voor dak- en thuisloze jongeren, en op de opleiding deed dat nogal wat wenkbrauwen fronsen. Het was begin jaren negentig. Het maatschappelijk werk bewoog zich richting het medisch model, in de hoop aanspraak te kunnen maken op financiering uit de zorgverzekering. Dat is er toen niet van gekomen, maar de beweging liet wel sporen na: een hulpvraag die van de cliënt zelf moest komen, dus geen bemoeizorg, gestandaardiseerde werkwijzen, een zekere zakelijkheid. Dat heette professionalisering. En volgens die maatstaf was mijn dagelijkse praktijk niet professioneel.

Een klasgenoot van me werkte bij het RIBW. Als er een les uitviel, gingen we soms samen op huisbezoek. Ik heb daar onbeschrijflijke situaties gezien en onnoembaar leed: mensen die zo volledig tussen de kieren van het systeem waren gevallen dat de hopeloosheid je letterlijk de adem benam zodra je binnenstapte.

We hadden het er vaak over. Hoe verhoudt de maakbaarheid die de opleiding uitstraalde zich tot de rommeligheid van dit leven? Op een dag zei hij: "Steenmeijer, het komt hierop neer. Ben je een volgens-het-boekje, of een dwarsdoener met een missie?" Ik wist het meteen. Dwarsdoener. Met de mensen voor wie wij werkten kwam je met het boekje niet ver.

Een voorbeeld uit de hedendaagse praktijk

In een training sprak ik met een sociaal werker in een wijkteam. Haar taak is de hulpvraag te onderzoeken en dan te besluiten: zelf hulp verlenen, of een beschikking afgeven voor specialistische hulp die aansluit bij de vraag en problematiek. In dit geval ging het om een gezin met een zoon die vastliep op school. Ze stelden niet zozeer een vraag naar wat in hun situatie zou kunnen helpen, maar ze vroegen om een beschikking voor een specifieke vorm van specialistische hulp. De wijkteammedewerker deed wat haar professionele standaard van haar vraagt: ze onderzocht wat de jeugdige nodig had, wat de vakkennis daarover zegt en wat ethisch juist is. En omdat het om een beschikking ging, volgde ze ook het stappenplan van de Centrale Raad van Beroep. Haar conclusie was dat de gevraagde hulp niet de meest passende is, en gaf een advies over hulp die ze goed kon onderbouwen.

De ouders maakten bezwaar. De bezwaarcommissie oordeelde vervolgens dat de professional onzorgvuldig tot haar besluit is gekomen. En de door de ouders gevraagde hulp werd alsnog toegewezen.

Het gezin heeft nu waar ze om vroegen. Maar is de jeugdige daarmee ook geholpen? Komt deze daarmee tot zijn recht? Wie beslist eigenlijk wat het sociaal werk doet? Op het niveau van de maatschappelijke opdracht, maar blijkbaar ook in het individuele geval? En wat is dan de rol van de sociaal werker, en welke kaders gelden voor haar? Wat geldt in haar praktijk als 'professioneel'?

Marie Kamphuis was een groot pleitbezorger van professionalisering. Over handelen in de praktijk zei ze: niets dan goeds over het goede hart, maar het is niet genoeg. Over dat 'niet genoeg' gaat deze lezing. Maar het gaat ook over vormen van professionalisering die het beroep niet verder hebben geholpen. Ik neem de casus en de vraag van mijn klasgenoot mee, en ik kom er aan het eind op terug. Want ik denk dat er een derde antwoord mogelijk is.

1. Professionele autonomie: wat is het (en wat ook niet)

Een woord dat alles kan betekenen

Voor mijn boek ben ik gaan bijhouden wat er allemaal het predicaat 'professioneel' krijgt. Het loopt uiteen van kauwgom, via aanhangers, tot professionele zonnestudio's. Dan staat het voor kwaliteit of 'heavy duty'. Het kan ook aangeven dat iets beroepsmatig of betaald is, zoals bij voetballers die prof of amateur zijn. Of professionals tegenover vrijwilligers. Het woord wordt inmiddels zo ruim gebruikt, dat het zijn oorspronkelijke betekenis aan het verliezen is.



Twee soorten professionaliteit

Dat heeft gevolgen. Professionalisering wordt steeds weer gelijkgesteld aan standaardisering, protocollering, vertechnisering en verzakelijking. Aan het uit het oog raken van de ander dus. Terwijl professionalisering in de brede zin juist wijst op gerichtheid op het welzijn van de ander, op humanitaire waarden, op de relatie en de context.

Evetts (2011) onderscheidt twee soorten professionaliteit. *Occupational professionalism* komt van binnenuit en wordt gedragen door collegiale autoriteit en vertrouwen. Ik lees dat, met MacIntyre (1981), als een professionaliteit die wordt gedragen door de *internal goods* van een praktijk. *Organizational professionalism* is de professionaliteit waarbij managers en systemen van buitenaf bepalen wat professioneel is, via targets, protocollen en verantwoording. Wat vaak professionalisering heet, is in werkelijkheid de opmars van de tweede soort en die gaat vaak ten koste van de eerste.

Discretionaire ruimte: de derde logica

Wat kenmerkt professionaliteit dan wel? Er zijn veel pogingen gedaan om te beschrijven wat een professie is. Naast de gerichtheid op waarden, een kennisbasis en de collectieve zelfregulering komt ook dit kenmerk op ieder lijstje voor: een professional heeft, anders dan iemand die een routinetaak uitvoert, discretionaire ruimte (*discretion*) nodig. Ruimte om, binnen de kaders van kennis en normen, te laten meewegen wat de concrete situatie vraagt in termen van menselijke waarden. Freidson (2001) noemde dat de *third logic*, de derde logica, naast die van de markt en die van de bureaucratie. Professionals en de beroepsgroep als geheel houden zeggenschap over de inhoud van hun werk. Niet de manager, niet de markt. En voor die zeggenschap is ruimte nodig.

Ruimte én onderbouwen

Maar ruimte alleen is niet genoeg. Molander (2016) betoogt dat professioneel oordelen en beslissen, *discretion*, een structurele en epistemologische dimensie heeft. Professionals moeten niet alleen de ruimte hebben om af te wegen, ze moeten hun handelen ook onderbouwen. En dan niet met behulp van persoonlijke, maar professionele redenen.

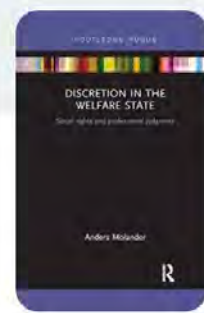
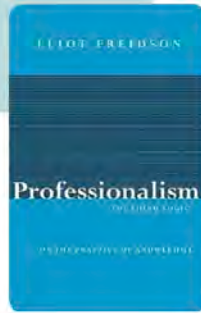
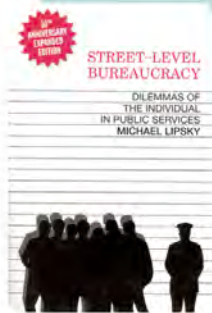
Ruimte

Discretionaire of handelingsruimte:
ruimte voor een professionele
afweging (individueel) en
zeggenschap over de uitvoering van
het werk (collectief).



Onderbouwen

Afwegen en handelen onderbouwen,
met professionele in plaats van
persoonlijke redenen.



Autonomie als zelfnormering

Want wat Molander beschrijft, sluit aan bij wat Immanuel Kant in de achttiende eeuw autonomie noemde (Kant, 1785). Het woord komt uit het Grieks: autos, zelf, en nomos, norm. Zelfnormering of -wetgeving dus. Autonom handelen is handelen volgens normen die je als redelijk mens zelf onderschrijft, omdat je ze bij nader inzien in vrijheid als bindend erkent. Autonomie is bij Kant dus geen vrijbrief om je eigen koers te varen. Het is de kern van moreel handelen: je laten leiden door beginselen waarvan je kunt willen dat ze algemeen gelden, in dit geval dus voor de beroepsgroep waartoe je behoort. Naast de morele normen - die bij Kant centraal stonden - maken ook vakinhoudelijke richtlijnen deel uit van de argumentatie waar Molander op wees.

Wat betekent dat voor sociaal werkers? Ze handelen niet naar persoonlijk goeddunken. Ze handelen vanuit normen en richtlijnen die ze zich eigen hebben gemaakt: over wat goed werk is, over wat mensen verdienen, over wat het vak van hen vraagt. Professionele autonomie is dan eerder een vorm van trouw dan van vrijheid.

Een definitie

Zo kom ik tot een definitie. Een vrijheid tot iets, in plaats van een vrijheid van iets:

Professionele autonomie is de **vrijheid, verantwoordelijkheid** en het **vermogen*** om mensen naar beste professioneel oordeel tot hun recht te laten komen, door met oprechte aandacht **af te stemmen** op wie zij zijn en wat zij nodig hebben, handelend vanuit de gedeelde **ethische** en **vakinhoudelijke** kern van het **beroep**, en **bestand tegen druk** die die kern uitholt.

* Vermogen: **kunnen én mogen**

Met name in het 'vermogen' zit de dubbele laag die ik hiervoor ook al aanstipte: vermogen betekent aan de ene kant dat het je het kunt, een vaardigheid dus, En aan de andere kant dat je mag, je er de ruimte voor krijgt. Het een kan niet zonder het ander.

2. Handelingsruimte onder druk

Sociaal werkers hebben handelingsruimte nodig om mensen recht te kunnen doen, of we dat nu willen of niet. De vraag is of ze die ruimte ook hebben, ondanks alle retoriek over maatwerk. Ik zie drie factoren die elkaar versterken. Een grote maatschappelijke beweging. Het beeld dat werkgevers en beleidsmakers hebben van professionele autonomie. En de professional zelf.

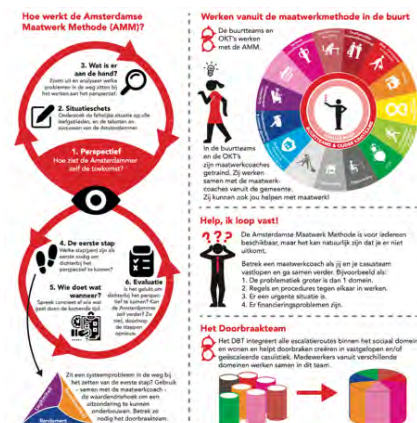
Een grote maatschappelijke beweging

De eerste factor. Vanaf de jaren negentig drong drong de verzakelijking steeds verder door tot het sociaal domein: efficiëntie, meetbaarheid, verantwoording in cijfers, aanbesteding en concurrentie. In de aankondiging van de lezing werd gesproken over het social werk dat steeds meer gebukt gaat onder regels. De Duitse socioloog Hartmut Rosa geeft woorden aan de brede beweging die al langer aan de gang is en waar ook deze verzakelijking in is ontstaan. Hij spreekt over een het fenomeen dat steeds meer aspecten van het dagelijks leven in constellaties wordt gevat. Hij spreekt van constellaties (*Konstellationen*): vooraf gestructureerde arrangementen waarin mensen uitvoeren wat elders al is beslist. Een wereld van parameters, criterialijsten en voorgeschreven procedures, waarin een complex leven wordt versmald tot een keuze uit een lijstje. Daartegenover zet hij situaties (*Situationen*): open, ambigue momenten die om oordeelsvermogen vragen en om verantwoordelijkheid. Een situatie vraagt om een professional die met die situatie in gesprek gaat. Een constellatie vraagt om een uitvoerder.

Volgens Rosa zien we die constellatieve beweging al in de speelkamer. Wie een LEGO bouw pakket volgens de instructie in elkaar zet, bouwt een perfect product. Duizenden onderdelen, één mogelijke uitkomst. Er is geduld voor nodig, vakmanschap zelfs, maar geen speelruimte. De uitkomst lag vast voordat de eerste steen werd gelegd. En het spel is 'gelukt' als iedere steen op de juiste plaats zit.

Maatwerk als procedure

Zelfs waar expliciet wordt opgeroepen tot maatwerk, krijgt dat een constellatieve invulling. Neem de Amsterdamse Maatwerk Methode (Gemeente Amsterdam, z.d.). Ontwikkeld met sociaal werkers en ervaringsdeskundigen, voor precies die situaties waarin regels en werkelijkheid botsen, en bedoeld als grondhouding. Aan die bedoeling twijfel ik niet, maar toen ik de beschrijving zag, kon ik me niet aan de indruk onttrekken dat het ook weer constellatief is ingericht, met criteria, procedures en stappenplannen. Ik hoorde van een student dat de casuïstiek die je wilt indienen, aangeleverd moet worden op een formulier van negen kantjes. Kenmerken, hokjes, binaire keuzes. Wie de situatie wil laten zien, moet haar eerst reduceren tot een constellatie.



Overigens, toen ik net iets te enthousiast vroeg of ze het formulier naar mij wilde mailen, werd ze zenuwachtig en vroeg ze zich af of ze daarmee in de problemen zou kunnen komen. Ze had er overigens voor gekozen om in haar situatie het formulier niet in te vullen, na een inschatting van de kansen dat het iets zou uithalen, pick your battles.

Ik noemde een voorbeeld uit Amsterdam, maar het is overal. Bij het spreekuur van de BPSW komen geregeld vragen binnen over vrijwillige jeugdhulp, waarvoor toestemming van beide ouders met gezag

nodig is. Geeft een van hen die toestemming niet, terwijl de hulp wel nodig is voor veilig, kansrijk en gezond opgroeien, dan heb je als professional een dilemma.

Wij schreven daar een handreiking voor. Lekker constellatief: met een mooie decision tree en een stappenplan. Die stuurden we naar een professional met precies zo'n vraag. De reactie: dank voor de handreiking, maar hoe moet ik 'zwaarwegende redenen' interpreteren? Hoe onderbouw ik de noodzaak? En hoe beoordeel ik of mijn casus onder de uitzonderingen valt? Die worsteling is een directe kostenpost van de illusie dat regels het oordeel kunnen vervangen. Ze treft niet alleen de onervaren professional, maar iedereen die is gaan vertrouwen op het protocol in plaats van op zichzelf.



Het beeld van werkgevers en beleidsmakers

De tweede factor zit in het beeld dat werkgevers en opdrachtgevers hebben van professionele autonomie. Gemeenten vragen om professionals die buiten de lijntjes kleuren als dat nodig is, en overrulen zelf beslissingen die geheel volgens de lijnen van de professie tot stand zijn gekomen. Dat zagen we in de casus. Ik hoor nog vaak: als je professionals ruimte geeft, doen ze allemaal verschillende dingen. Ik heb het ook horen noemen: duizend bloemen laten bloeien, hobbyïsme. Dat vind ik vreemde opmerkingen, want tegelijkertijd zeggen we dat ieder mens uniek is en recht heeft op wat nodig is in de eigen situatie. En dan vinden we een gevarieerd beeld lastig. Dat zijn dubbele boodschappen

Maar achter dat beeld zitten wel drie serieuze bezwaren die in de literatuur over discretionaire ruimte ook worden genoemd. Het eerste bezwaar raakt aan de rechtsstaat. Gelijke gevallen moeten gelijk behandeld worden, en maatwerk betekent dat niet iedereen hetzelfde krijgt. Dat kan willekeur zijn, en het kan beslissingen opleveren buiten de democratische orde en toezicht, in de beslotenheid van de professionele relatie.

Het tweede bezwaar: de ruimte kan ook dienen voor andere doelen dan het belang van de cliënt. Eigen opvattingen, gewoonten, voorkeuren, soms eigen belangen. Of voor modern paternalisme: doctor knows best, onder het mom van autonomie. Ik zie dat in de praktijk gebeuren. Maar het is geen autonomie, het is eerder autarchie, alleenheerschappij. En professionele autarchie is een contradictie.

Het derde is het meest ongemakkelijke: professionals zijn niet altijd rationele beslissers. Ze redeneren, zoals wij allemaal, met mentale shortcuts en met overtuigingen die door herhaling zijn ingesleten en soms bol staan van de bias en zelfreferentie. Ervaring beschermt daar niet voldoende tegen.

Deze bezwaren zijn deels terecht. Maar het antwoord dat er meestal op volgt, meer regels, meer protocollen, meer verantwoording vooraf, behandelt de ruimte zelf als het probleem, in plaats van de vraag wat professionals nodig hebben om die ruimte goed te vullen.

De professional zelf: overmoed en ondermoed

De derde factor is de minst comfortabele, want die ligt niet bij beleidsmakers of werkgevers, maar bij professionals zelf.

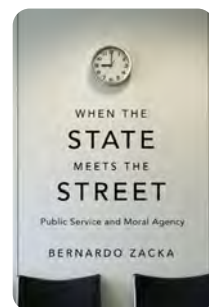
Er is de professional die het eigen oordeel, de eigen ervaring en intuïtie vrijwel onfeilbaar vindt. Die van richtlijnen afwijkt omdat ze het beter weet, en collegiale feedback naast zich neerlegt. Dit is professionele overmoed.

Er is ook een figuur die in het debat bijna altijd ontbreekt: de professional die te weinig op de eigen afweging vertrouwt, of daar niet voor opkomt. Die een beslissing neemt die niet klopt, maar wel is wat de leidinggevende wil. Die denkt: wie ben ik om af te wijken? Wie ben ik om deze ervaren collega tegen te spreken? Ik noem dit ondermoed.

Terug naar de vraag van mijn klasgenoot. 'Volgens het boekje' kan ondermoed worden, en 'dwarsdoener' kan overmoed worden.

Wie de last van het oordeel liever niet draagt, vindt in het protocol een aantrekkelijke schuilplaats. Door onderzoekers is dat ook wel 'vluchten in bureaucratie' genoemd.

Bernardo Zacka (2017) beschreef drie stijlen waarmee professionals hun ruimte in de praktijk invullen. De stijl van 'regels zijn regels': schuilen achter het protocol, niet omdat het zo gezaghebbend is, maar omdat het ontslaat van de last van het oordeel. De rekkelijke stijl: van alles afwijken op gevoel en ervaring, zonder dat te kunnen verantwoorden. En de onthechte stijl: regels en uitzonderingen op afstand houden, uit vermoeidheid of cynisme.



Terug naar de casus. De professional is teruggefloten door de bezwaarcommissie. Wat doet zij de volgende keer? Ze kan elk stapje van het protocol afvinken, zodat niemand haar iets kan maken. Ze kan denken: laat ze die hulp maar krijgen, ik heb geen zin meer in gedoe. Of ze kan concluderen dat de commissie het vak niet begrijpt, en gewoon doorgaan. Drie begrijpelijke reacties. Geen van drieën is professionele autonomie. En zo krimpt de ruimte niet alleen van buitenaf, maar ook van binnenuit.

Verstandigheid, de boogschutter en faalmoed

Aristoteles dacht in de *Ethica Nicomachea* over deugden als het juiste midden tussen twee uitersten. Moed is het midden tussen lafheid en roekeloosheid. Toegepast op professionele autonomie: het goede oordeel ligt tussen overmoed en ondermoed. Maar dat midden ligt niet vast. Wie het in een concrete situatie kan vinden, heeft wat Aristoteles *phronesis* noemde: praktische wijsheid, of gewoon verstandigheid. Verstandigheid vraagt oefening, reflectie en de bereidheid het eigen oordeel te toetsen én ernaar te handelen. Dat toetsen houdt overmoed in toom.

Aristoteles gebruikt daar een beeld voor: de boogschutter. Wie een doel voor ogen heeft, zegt hij, heeft meer kans het juiste te raken (*Ethica Nicomachea* I.2). Meer kans, geen zekerheid. Ons doel kennen we uit de missie en beroepscode: mensen tot hun recht laten komen. Mikken is dan: de situatie zorgvuldig onderzoeken, kennis en normen erbij halen, afstemmen op wat iemand nodig heeft, en je keuze kunnen onderbouwen. Raken is het effect, en dat hangt ook af van wat buiten het bereik ligt: de keuzes van mensen zelf, hun omstandigheden, wat andere actoren doen. Wie verstandig is, begrijpt de logica van de eigen beslissingen, en ook hoe beperkt de reikwijdte daarvan is voor het effect.

Voor ondermoed is meer nodig. Verstandigheid geeft een fundament, maar wie de last van het oordeel liever niet draagt, blijft dan nog steeds schuilen in het protocol. Wat daartegen helpt, is faalmoed. Het woord kennen we vooral van de filosoof Stine Jensen (2021), die daarbij onder meer

voortbouwt op het werk van Brené Brown over kwetsbaarheid en schaamte: we mogen, en moeten, oefenen in het accepteren dat falen bij het leven hoort. Faalmoed is de bereidheid om te handelen in de wetenschap dat het fout kan gaan, en dat achteraf te kunnen verantwoorden als een doordachte poging. Faalmoed bouwt voort op verstandigheid: wie de logica van het eigen besluit kent, weet waarvoor het risico wordt genomen. Goed mikken kan. Een garantie op raken is er niet. Zorgvuldig gedaan is niet altijd goed gegaan.

Daarmee is de vraag hoe we de ruimte behouden ook een vraag naar de voorwaarden waaronder professionals die durven innemen. Want overmoed en ondermoed zijn geen persoonlijke tekortkomingen alleen. Ze worden gevormd door instituties die constellatief zijn ingericht en weinig ruimte laten voor maatwerk, en door hoe professionals daarmee omgaan. Wat dat vraagt, en van wie, is het derde deel.

3. Hoe bevorderen we professionele autonomie?

Waar het handelingsmodel vandaan komt

Hoe ziet professionele autonomie er in de praktijk uit, en wat is daarvoor nodig? Ik beantwoord dat met het handelingsmodel uit mijn boek. Het groeide uit drie bronnen, aangevuld door talloze gesprekken met professionals in trainingen en het spreekuur.



*"Dat sociaal ingrijpen vraagt om **wetenschappelijke onderbouwing** en **morele oordeelsvorming**. Men meene niet dat de verzorging der armen is een onschuldige of een onschadelijke liefhebberij. Wie zonder ernstig willen of bedoelen zonder voorlichting of voorbereiding optreedt in de huizen der armen staat schuldig aan de vermeerdering van de som der ellende die er in de wereld is."*

Muller Lullofs: wetenschap én moraal

In 1916 schreef Muller Lullofs, geciteerd in de biografie van Marie Kamphuis, dat sociaal ingrijpen om wetenschappelijke onderbouwing vraagt én om morele oordeelsvorming, allebei tegelijk. Het is een claim over relationele betrokkenheid, ethische verantwoordelijkheid, over kennis, en over de onlosmakelijke verbinding daartussen. Precies die verbinding vormt de kern van wat in het model de professionele standaard heet: het relationele, het technisch-instrumentele en het ethisch-normatieve zijn geen aparte domeinen, maar dimensies van dezelfde professionele verantwoordelijkheid.

Van der Laan: communicatieve professionaliteit

In 1990 promoveerde Geert van der Laan op legitimatieproblemen in het maatschappelijk werk (Van der Laan, 1990). In dit proefschrift biedt hij, op basis van casusanalyses, maatschappelijk werkers een veelzijdig handelingsmodel en een stevige legitimatiebasis, gefundeerd in de theorie van het communicatief handelen van Habermas (1981). Habermas onderscheidt drie manieren waarop mensen aanspraken maken in communicatie. Geldigheidsaanspraken kunnen betrekking hebben op

objectieve zaken (de waarheid van feiten), op sociale kwesties (de juistheid van normen) en op subjectieve uitingen (de waarachtigheid van expressies).

Uit dit 'driewereldenmodel' ontwikkelde Van der Laan een model van communicatieve professionaliteit met drie dimensies. De technische of methodische professionaliteit, in de objectieve wereld: de 'hoe doe ik het'-vraag. De normatieve of ethische professionaliteit: de 'wat is het goede'-vraag. En de expressieve of persoonlijke professionaliteit, in de subjectieve wereld: het persoonlijke aspect, aanvullend op de twee andere dimensies: de 'wie ben ik als professional'-vraag.

Zorgethiek

Tijdens mijn opleiding aan de Universiteit voor Humanistiek leerde ik de zorgethiek kennen, een feministische stroming in de ethiek. Die inspiratie, en mijn gesprekken tijdens het geven van trainingen over beroepsethiek, kleurden hoe ik naar het model van Van der Laan keek.

De zorgethiek begint ergens anders dan Kant. Waar Kant vertrekt bij het individu dat zichzelf de wet stelt, vertrekt de zorgethiek bij de vaststelling dat niemand zichzelf heeft gemaakt. We komen ter wereld als afhankelijk kind, en ook daarna worden we wie we zijn in relaties: met ouders, vrienden, collega's, met de mensen die voor ons zorgen en voor wie wij zorgen. Wij komen allemaal relationeel tot stand. Carol Gilligan (1982) liet in de jaren tachtig zien dat morele ervaring niet draait om abstracte principes, maar om relaties, afhankelijkheid en verantwoordelijkheid. Het zelfstandige individu en autonomie zijn daar niet het vertrekpunt.

Twee verschuivingen

Daaruit volgden twee verschuivingen. De eerste: het gaat niet alleen om wie ik ben als professional, maar om wat wij samen mogelijk maken in de relatie. De derde vraag van Van der Laan, wie ben ik als professional, is legitiem. Maar Joan Tronto (1993) beschrijft zorg als een praktijk die fundamenteel relationeel is. Goede zorg, het vermogen om werkelijk op te merken wat de ander nodig heeft en dat competent te bieden, is geen persoonlijkheidskenmerk van de zorgverlener. Het is een relationele competentie, die alleen kan ontstaan in een relatie waarin ruimte is voor wederzijdse afstemming. De vraag wordt dan niet alleen: wie ben ik als professional? De vraag wordt: hoe stemmen wij samen af wat goede zorg is?

De tweede verschuiving: verantwoording speelt zich niet alleen af in het gesprek met de ander, maar ook in teams, organisaties en beleid. Tronto wees erop dat zorgpraktijken altijd politiek zijn. Instituten maken ze mogelijk, of onmogelijk. Wie alleen naar de relatie tussen professional en mensen kijkt, ziet niet hoe die relatie wordt gevormd, en soms vervormd, door wat eromheen staat. Daarom voegde ik een institutionele lijn toe. Het resultaat is een model met 5 kaders.

In het midden staat de relatie, met de ander op wie het handelen is gericht; dan de professionele lijn, met aan de ene kant de technisch-instrumentele kaders en aan de andere kant de ethisch-normatieve kaders, samen de professionele standaard; en tot slot de institutionele lijn, die loopt van de overheid, met wet- en regelgeving, tot de organisatie, met beleid en protocollen.



Het model: vier dimensies

De kaders van het model maken duidelijk welke opvattingen en argumenten er zijn voor zorgvuldig handelen: afstemmen op de geleefde ervaring van degene op wie het handelen gericht is, de vakinhoudelijke kennis en ethische normen, en het beleid en de regelgeving vanuit overheid en organisatie. Het model helpt de professional om een opvatting over goed handelen te plaatsen op de professionele lijn, de professionele standaard, en op de institutionele lijn. Steeds vaker benoem ik niet zozeer de kaders van het model, als wel de dimensies van het professionele handelen.

De eerste is de relationele. In de kern staan twee mensen: iemand die nog niet volledig tot recht komt, en de werker die daarbij wil ondersteunen. Wat die relatie vraagt, is oprechte afstemming: met de ander werken, in plaats van voor de ander, op zoek naar wat er werkelijk toe doet. Hannah Arendt (1958) onderscheidde het handelen (*action*) van arbeiden (*labor*) en maken (*work*). Werken met mensen is iets anders dan producten maken of diensten leveren. Zorg die wordt teruggebracht tot het afwerken van cases, het invullen van formulieren en het volgen van protocollen, verliest precies wat haar waarde geeft.



De tweede is het professionele argumentarium, de professionele standaard. Daar put de professional uit: vakinhoudelijke kennis, richtlijnen en methodieken aan de ene kant, ethische kaders aan de andere kant, die helpen het goede van het minder goede te onderscheiden. De beroepsgroep houdt die standaard levend, door te discussiëren over wat goed sociaal werk is, en door richtlijnen te behandelen als gedeelde argumenten waartoe je je verhoudt in de concrete situatie. Dat is een kerntaak van de professie als collectief.



De derde is de institutionele. Organisaties en overheden geven de maatschappelijke opdracht vorm, stellen kaders, financieren en controleren. Die omgeving kan autonomie voeden of uithollen. Wetgeving als de Jeugdwet, de WGBO en de Wmo, die de professionele standaard erkennen als kader voor goed hulpverlenerschap, is een stap in de goede richting.



De vierde is de professional zelf. Er wordt wel gezegd dat de sociaal werker zelf het gereedschap is. Een rijke gedachte, maar ook een veeleisende, want een instrument moet onderhouden worden. Autonomie vraagt een professional die zichzelf kent, met sterktes, blinde vlekken en neigingen tot overmoed én ondermoed, en die bereid is het eigen oordeel te toetsen en te laten toetsen. Deze dimensie komt als laatste, maar begint als eerste. Want ruimte voor contact, een levende beroepsgroep en een cultuur van vertrouwen kunnen alleen worden benut door een professional die weet wat ze waard is, en bereid is dat te laten zien.



Vertrouwen als mandaat

Nog iets over de relationele dimensie. Een arts die een MRI-scan maakt, heeft het vertrouwen van de patiënt nodig om het onderzoek te kunnen doen. Maar de tumor die op de scan verschijnt, heeft dat vertrouwen niet nodig. Die is er, wat de patiënt ook denkt of voelt. In het sociaal werk ligt dat anders. Wat je te zien krijgt, hangt af van wat mensen willen laten zien. En mensen laten alleen zien wat er werkelijk speelt, de schaamte, de angst, de verwarring, de hoop, als ze erop vertrouwen dat het in goede handen is.

Wie een verhaal toevertrouwt, geeft een mandaat: doe hiermee wat goed is. Dat mandatum, in handen gegeven, is moreel van aard, en het kan worden ingetrokken zodra het vertrouwen wordt beschaamd. Professionele autonomie begint in de relatie dus bij de vraag of je dat mandaat waardig bent. Wat doet het besluit van de bezwaarscommissie met de vertrouwen dat het publiek heeft in social werkers?

Er is een tweede mandaat, van de samenleving en de instituties die haar vertegenwoordigen: de ruimte, het gezag en de legitimiteit om in het leven van mensen te treden. Ook dat kan worden ingetrokken. Je behoudt het door te laten zien dat die ruimte in goede handen is, door transparant te handelen, zich te verantwoorden en de standaard als kompas te zien, niet als last.

En er is een derde mandaat, van Silvia Staub-Bernasconi (2018), die het dubbelmandaat uitbreidt tot een *Tripelmandat*: dat van het beroep zelf, met de mensenrechten als grondslag. Wie mensen tot hun recht wil laten komen, ziet ook wat hen daarin belemmert. De schulden die niet ontstaan door onverantwoordelijkheid, maar door een systeem waarin mensen struikelen. De kinderen die niet gedijen door falen van ouders, maar door omstandigheden die geen enkel gezin aankan. Sociaal werkers zijn daarom gerechtigd, en vanuit hun missie zelfs geboden, om zich met gezag uit te spreken over wat ze dagelijks zien. Maar gezag wordt toegekend, niet opgeëist. Verontwaardiging alleen is onvoldoende. Politiseren vanuit professionele deskundigheid én moreel gezag, dat is de vinger op de zere plek leggen op een manier die niet weggewuifd kan worden.

Een gezamenlijke opgave

Professionele autonomie is een voortdurende opgave, voor de professional en voor iedereen die de voorwaarden schept waaronder professionals werken. Ik geef per betrokkene één zin die op een bierviltje past, met een korte toelichting.

Opleiders

De opleiding zo ontwerpen dat studenten leren oordelen. Voor opleiders begint de opgave bij een eerlijke vraag: vormen wij professionals die kunnen oordelen en handelen, in de zin van Arendt en Rosa, of professionals die kunnen uitvoeren? Kennis overdragen is iets anders dan oordeelsvermogen cultiveren. Dat vraagt een leeromgeving waarin studenten op een veilige manier leren mislukken, waarin ervaring wordt omgezet in begrip onder begeleiding van iemand die verder heeft gekeken. In de casework-traditie stonden supervisie en intervisie in het hart van de opleiding, niet aan de rand. Wie wil dat afgestudeerden professioneel autonoom kunnen handelen, moet de leeromgeving daarvoor ontwerpen.

Beleidsmakers en wetgevers

Bij elke regel vragen of hij ruimte schept een goede afweging, of de afweging vervangt. Voor beleidsmakers en wetgevers ligt de uitdaging in het loslaten van een aantrekkelijke maar misleidende gedachte: dat complexiteit beheersbaar wordt door haar te reguleren. Wet- en regelgeving zijn onmisbaar. Ze beschermen mensen, borgen rechten en maken verantwoording mogelijk. Maar ze kunnen het professionele oordeel niet vervangen, ze kunnen het hooguit ondersteunen of ondermijnen. De vraag is daarom niet: hoe reguleren we het handelen van professionals? De vraag is: welke regelgeving schept ruimte voor goed oordeel, en welke vervangt het? Ruimte voor professionele autonomie is een beleidskeuze. Beleid dat elke afwijking als risico frame, ontnemt professionals precies de moed die nodig is om recht te doen aan de situatie.

Werkgevers en leidinggevenden

Houvast geven dat de afweging voedt, en niet vervangt. De neiging om te regelen komt zelden voort uit wantrouwen alleen. U ziet uw mensen worstelen in het moerassige laagland van de praktijk (Schön, 1983: *the swampy lowland*), en u wilt helpen. Maar meer protocollen lossen het niet op. Dat zagen we bij Amsterdam en bij onze eigen handreiking. De onzekerheid verdwijnt niet uit het werk, ze verdwijnt alleen uit het zicht.

Sterker nog: het wekt een schijnzekerheid die de professional juist kwetsbaarder maakt. Want de meeste beslissingen moeten, ook met het uitvoeringsprotocol in de hand, alsnog situationeel worden bedacht. De situatie waar een professional mee te maken heeft, staat in geen enkel handboek. Wie gewend is geraakt aan de belofte van houvast, ervaart het gat tussen die belofte en de werkelijke beslissing niet als ruimte om te oordelen, maar als verlegenheid om te handelen.

Professionals die hun onzekerheid niet meer mogen laten zien, zijn gevaarlijker dan professionals die haar erkennen en ermee leren omgaan. Rudi Roose pleitte in zijn Marie Kamphuislezing (2019) voor onvolmaakt sociaal werk. Het bespreekbaar maken van wat misgaat noemt hij een kwaliteitskenmerk van goed sociaal werk.

Mensen, groepen en gemeenschappen, en wie namens hen spreekt

Mensen zijn vaak afhankelijk van professionals, en dat maakt falen voor hen zwaarder dan voor ons.

U mag goed mikken verwachten, en professionals daarop aanspreken. Het handelen is gericht op de mensen, die er beter van moeten worden. Maar als elke afwijkende of onzekere uitkomst wordt afgerekend als falen, kiest de professional het veilige pad, en dus minder in het belang van degene de mensen om wie het feitelijk gaat. Faalmoed gedijt bij mensen die begrijpen dat goed mikken kan worden gevraagd, maar dat raken nooit kan worden afgedwongen.

Professionals

Jullie dragen het driedubbele mandaat: het vertrouwen van de mensen voor wie jullie werken, het vertrouwen van de samenleving die jullie de ruimte geeft en het vertrouwen van de professionele gemeenschap dat jullie de missie en kernwaarden van het beroep uitdragen, ook als dat verder gaat dan de 'taakstelling'. Ik zie drie dingen.

Het eerste is identificatie met het beroep, niet met de functie. De sector is inventief in functietitels. In de grote raadpleging van Movisie noemden bijna 1100 professionals ruim 500 verschillende namen. Belangrijk is te weten wie je bent: sociaal werker, in een lange en rijke traditie. Het nieuwe Historisch Centrum Sociaal Werk laat zien dat wat vandaag als dilemma voelt, vaak al honderd jaar wordt doordacht, en dat je in die geschiedenis bondgenoten hebt die je nooit hebt ontmoet.



Het tweede is het legitimeren van het handelen, in lijn met de professionele standaard. Dat betekent: het argumentarium niet gebruiken als citaat waar je naar verwijst als het zo uitkomt, maar als onderbouwing van wat je doet.

Het derde is reflecteren, ook op het discours zelf. Op de constellatieve structuur waarin het vaak gevangen zit, en op de vraag wie daarbij gebaat is. En waar die structuur het oordeel verdringt, weerwerk bieden. Dat is ook professionele autonomie: durven zeggen dat het systeem de situatie soms in de weg zit. Daarom loopt deze opgave door alle partijen heen. Laten we **faalmoedige verstandigheid** daarom niet aan het toeval overlaten, maar samen, als professionele deugd, cultiveren.



Slot

Dan terug naar de titel. Hoe autonoom kan een sociaal werker zijn? Ik begon met een klasgenoot die vroeg: ben je een volgens-het-boekje, of een dwarsdoener met een missie? Ik denk nu dat hij een derde antwoord over het hoofd zag. Professionals die het boekje kennen - en dan vooral de professionele boeken, en kunnen uitleggen waarom ze ervan afwijken. Die niet schuilen in het protocol en ook geen eigen koers varen, maar redenen hebben en die durven te gebruiken. Immers: regels gelden, redenen dragen.

Bronnen

- Arendt, H. (1958). *The human condition*. University of Chicago Press.
- Aristoteles, *Ethica*, Historische Uitgeverij (1999)
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406–422.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. University of Chicago Press.
- Gemeente Amsterdam (z.d.). *De Amsterdamse Maatwerk Methode*.
<https://www.amsterdam.nl/sociaaldomein/de-amsterdamse-maatwerk-methode/>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Suhrkamp.
- Jensen, S. (2021). *Faalmoed en andere filosofische overdenkingen*. De Arbeiderspers.
- Kant, I. (2008). *Fundering voor de metafysica van de zeden* (T. Mertens, Vert.). Boom. (Oorspronkelijk werk gepubliceerd in 1785)
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press.
- Molander, A. (2016). *Discretion in the welfare state: Social rights and professional judgment*. Routledge.
- Roose, R. (2019). *Een pleidooi voor onvolmaakt sociaal werk*. Marie Kamphuislezing, 14 november 2019. Universiteit Gent.
- Rosa, H. (2026). *Situation und Konstellation: Vom Verschwinden des Spielraums*. Suhrkamp Verlag.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Staub-Bernasconi, S. (2018). *Soziale Arbeit und Menschenrechte: Vom beruflichen Doppelmandat zum professionellen Tripelmandat*. Verlag Barbara Budrich.
- Tronto, J. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge.
- Van Batenburg-Resoort, E. (2013). *Grande dame van het social casework: Marie Kamphuis 1907-2004*. SWP.
- Van der Laan, G. (1990). *Legitimatieproblemen in het maatschappelijk werk*. SWP.
- Zacka, B. (2017). *When the state meets the street: Public service and moral agency*. Harvard University Press.