

~v Achtergrond

## Een goede sociaal werker neemt het niet zo nauw met regels

8 januari 2020

Jochen Devlieghere

Om zinvol te handelen, zetten sociaal werkers soms de regels naar hun hand. Ze gebruiken dan hun discretionaire ruimte. “Dat is goed, maar niet zonder gevaar”, zegt onderzoeker Jochen Devlieghere.

**SOCIALE PROFESSIONAL**

**DOSSIER: POLITISEREND WERKEN | DOSSIER: STERK SOCIAAL WERK**



© Unsplash / Marten Newhall

### **Te veel regels**

Wie Sociaal.Net leest, met sociaal werkers praat of voorzieningen bezoekt, kan er niet om heen. Steeds vaker voelen sociale professionals zich overvallen door procedures, regels en een drang naar rationalisering van hun werk.<sup>1</sup>

**‘Sociale professionals voelen zich overvallen door regels.’**

Diezelfde professionals geven aan dat ze op zoek zijn naar creatieve manieren om met die regels en procedures om te gaan. Hiervoor maken ze steeds meer gebruik van hun discretionaire ruimte.

Velen staan daar echter niet bij stil of doen het onbewust. Anderen denken dat er geen discretionaire ruimte is of dat ze er geen gebruik van kunnen maken. Nochtans is die ruimte er altijd en overal, zelfs in een omgeving waar regels overheersen.

### **Zinvol handelen**

Het begrip discretionaire ruimte werd bekend door de Amerikaanse onderzoeker Michael Lipsky.<sup>2</sup>

In 1980 analyseerde hij het werk van wat hij 'street-level bureaucraten' noemt. Lipsky verwijst met deze term naar professionals die rechtstreeks contact hebben met cliënten: frontliniewerkers zoals leerkrachten, politiemensen en uiteraard ook sociaal werkers.

Discretionaire ruimte is de ruimte die professionals krijgen of nemen om binnen de grenzen van de wet, zinvolle handelingen te stellen. Handelingen die afwijken van de procedures en regels voorgeschreven door de overheid of het beleid van de organisatie waar ze werken.

### **Eigen inschatting**

Denk maar aan de sociaal werker in het OCMW die een leefloon toekent op basis van de eigen inschatting van de kwetsbaarheid van de cliënt. De medewerker in het Centrum voor Leerlingenbegeleiding die een jongere vergezelt op intake bij een residentiële jeugdhulpvoorziening. Of de hulpverlener in de jeugdhulp die zelf de gegevens van de ouders invult omdat het dossier anders vertraging oploopt.

De voorbeelden tonen hoe het gebruik van discretionaire ruimte het verschil kan maken voor individuele cliënten. Net daarom wordt het wel eens de levensader van het sociaal werk genoemd. Toch is het gebruik ervan in de praktijk complexer dan op het eerste zicht lijkt.

### **Hoop van beleidsmakers**

Er is een verschil tussen de jure discretionaire ruimte en de facto discretionaire ruimte.<sup>3</sup>

## **'Beleidsmakers zijn zich bewust van de discretionaire ruimte.'**

De jure discretionaire ruimte zit ingebouwd in regels, wetgeving en procedures. De facto discretionaire ruimte is de discretionaire ruimte die effectief beschikbaar is op de werkvloer. Dat verschil is belangrijk omdat het gebruik van discretionaire ruimte sterk bepaald wordt door de context.

De jure discretionaire ruimte is voor alle sociaal werkers gelijk. Die zit namelijk ingebakken in wetten, regels en procedures die van bovenaf worden opgelegd.

Beleidsmakers zijn zich hier vaak goed bewust van. Ze proberen niet altijd om die ruimte te verkleinen. Integendeel. Ze durven wel eens verwijzen naar de aanwezigheid van discretionaire ruimte. Soms hopen ze dat sociale professionals die ook gebruiken omdat ze beseffen dat de wetgeving niet op maat van cliënten geschreven werd.

### **Houding van leidinggevenden**

De facto discretionaire ruimte verschilt daarentegen vaak van organisatie tot organisatie. In de ene organisatie kan ze zeer groot zijn, in een andere ontzettend klein.

Uit eigen onderzoek weten we dat die leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het al dan niet bespreekbaar maken van spanningen, moeilijkheden en problemen. Ook de breedte van de discretionaire ruimte die professionals hebben, wordt sterk bepaald door de houding van leidinggevenden.

## **'Sociale professionals gaan ondergronds.'**

Hoe moeilijker dit soort zaken bespreekbaar zijn, hoe groter de nood van sociale professionals om hun discretionaire ruimte op onzichtbare manieren te gebruiken. Ze gaan ondergronds. Ze handelen zonder dat het zichtbaar is voor collega's of leidinggevenden.

Dit komt vaak voor in organisaties waar discretionaire ruimte ingeperkt wordt. Sociale professionals breken dan de regels, maar doen dit in stilte en alleen.

### **Vrije communicatieve ruimte**

Een cruciaal element is daarom het creëren van een vrije communicatieve ruimte in organisaties. Sociale professionals kunnen daar in een open sfeer spanningen en bezorgdheden bespreken zonder dat ze onmiddellijk gewezen worden op de regels en procedures.

In zo'n ruimte kan getwijfeld worden. Er mag gesukkeld worden zonder dat er een kant-en-klare oplossing wordt voorgeschoteld. Het is aan de leidinggevende om dergelijke ruimte mogelijk te maken en eraan deel te nemen.

## **Isolatie**

Een mooi voorbeeld komt uit de jeugdhulp. Een organisatie kreeg van de overheid de boodschap dat ze een isolatieruimte moeten hebben. De voorziening heeft hier vanuit pedagogisch oogpunt heel wat vragen bij. Ze willen jongeren niet op die manier benaderen.

### **‘De inspecteur gaat akkoord bij gebrek aan richtlijnen.’**

De overheid zegt echter niet hoe die ruimte er moet uitzien. Men zegt enkel dat er een reglement moet zijn dat uitlegt hoe en onder welke voorwaarden jongeren geïsoleerd kunnen worden. De voorziening beslist na grondig overleg om geen isolatieruimte in te richten. Ze maken wel een reglement dat zo uitgebreid is dat het in de praktijk moeilijk uitvoerbaar is.

Aan de inspecteur vragen ze of hij het goed vindt dat er vier paaltjes in de grond geslagen worden met een bordje ‘isolatieruimte’ erbij. De inspecteur gaat hiermee akkoord bij gebrek aan wettelijke richtlijnen.

We doen hier geen uitspraken of dit goed of slecht is. Het toont wel aan hoe belangrijk het is dat leidinggevendenden open staan voor zo’n discussies. Ze mogen niet bang zijn om te durven denken. Enkel zo komt er verandering in organisaties.

## **Beleidsmakers**

Soms sijn deze veranderingen zelfs door naar het wetgevend niveau: sociaal werkers zijn beleidsmakers. Deze uitspraak kan wat raar overkomen. Sociaal werkers zien zichzelf vaak als beleidsuitvoerders, eerder dan beleidsmakers. Dit klopt niet helemaal.

### **‘Sociaal werkers zijn beleidsmakers.’**

Door beleid en procedures om te zetten in de praktijk en daarbij discretionaire ruimte te gebruiken, maken sociaal werkers mee beleid. Sociaal werkers staan met hun voeten in de modder. Ze bevinden zich in een bevoorrechte positie om het beleid op een kritische manier te toetsen aan de praktijk. Ook dat is onderdeel van hun taak.

## **Creatief toepassen**

Voor wie zou twijfelen, er zijn verschillende voorbeelden van sociale professionals die hun discretionaire ruimte gebruiken om regels creatief toe te passen, waarna die toepassing uiteindelijk uitmondde in nieuwe, betere regels.

Zo werkte een jeugdhulporganisatie met een puntensysteem om het gedrag van jongeren te beoordelen. Ze deden dat dagelijks. De begeleiders hadden echter vragen bij het systeem omdat het niet langer paste in hun pedagogische visie.

De begeleiders beslissen om de jongeren niet langer te ‘scoren’ op hun gedrag, maar elke dag met hen een gesprek te hebben over hun gedrag en hoe de dag gelopen was. Na enige tijd en in dialoog met de leidinggevendenden worden de regels aangepast. Het puntensysteem wordt uiteindelijk afgevoerd.

Het voorbeeld toont aan hoe sociale professionals beleid in hun organisatie mee kunnen schrijven en wijzigen. Het puntensysteem was voor hen niet langer zinvol.

## **Zinvol handelen**

Dat is een ander belangrijk element bij het gebruiken van discretionaire ruimte. De bedoeling is altijd zinvol handelen. Sociaal werkers gebruiken hun discretionaire ruimte om ‘goed’ te doen voor de cliënt. Maar wat is ‘goed’ doen voor de cliënt?

### **‘Wat is ‘goed’ doen voor de cliënt?’**

Uit eigen onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat sociaal werkers hun discretionaire ruimte gebruiken om cliënten toegang te geven tot hulpverlening die ze volgens bestaande procedures niet krijgen. Dat is ook wat het onderzoek van Marjolijn Dewilde bij OCMW-medewerkers aantoonde.

Voor de cliënt in kwestie is dit geen probleem. Integendeel. Deze wordt geholpen en ontvangt hulp of bijstand. Maar, sociaal werk is veel meer dan het helpen van één cliënt.

## **Sociaal werk is spanning**

Sociaal werk bevindt zich in een voortdurende strijd.

Sociaal werkers moeten rekening houden met de individuele situatie van elke cliënt. Ze tonen vaak zeer veel begrip voor complexe situaties. Maar sociaal werkers moeten ook oog hebben voor principes als solidariteit en gelijkheid in de samenleving. Het toekennen van een plaats in een voorziening, betekent dat een andere cliënt die plaats niet kan innemen.

Die spanning tussen het private (individuele cliënt) en het publieke (samenleving en overheid) is eigen aan het sociaal werk. Daar is ook niets mis mee.

## ‘Sociaal werk bevindt zich in een strijd.’

Het zorgt wel voor extra uitdagingen. Zeker wanneer discretionaire ruimte wordt gebruikt om het private te dienen. Dit wil niet zeggen dat sociaal werkers principes zoals solidariteit en gelijkheid niet belangrijk vinden. Het wil wel zeggen dat hun engagement ten aanzien van de cliënt het op het einde van de rit vaak haalt.

Er is geen kant-en-klare oplossing om met deze spanning om te gaan. Maar wederom is het belangrijk dat deze spanning bespreekbaar is. Met collega's en leidinggevendenden in dialoog, in een vrije communicatieve ruimte.

### **Kwestie van professionaliteit**

Het gebruik van discretionaire ruimte is dan ook een vraagstuk over professionaliteit. Wanneer sociaal werkers enkel en alleen uitvoeren wat de overheid oplegt is hun professionaliteit zoek. Maar wanneer een sociaal werker zich niet kritisch verhoudt tot het beleid is de professionaliteit evenzeer zoek. Hetzelfde geldt wanneer sociaal werkers hun discretionaire ruimte te pas en te onpas gebruiken om individuele cliënten te bedienen.

Sociaal werkers die op een professionele manier zinvol willen handelen, kunnen vandaag niet anders dan naar de discretionaire ruimte grijpen.

Maar sociaal werk dat professioneel wil zijn, moet de spanningen die leiden tot het gebruik van discretionaire ruimte bespreekbaar maken. Enkel zo kunnen ook structurele veranderingen worden aangebracht. Enkel dan vervult sociaal werk ook haar maatschappelijke en publieke opdracht.

Lees ook



**Sociaal werkers hebben meer macht dan ze denken**

1. Devlieghere, J. en Roose, R. (2017), De mythe van rationalisering: over creativiteit en ambiguïteit, Antwerpen, Garant. ✕
2. Lipsky, M. (1980), Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services, New York, Russel Sage. ✕
3. Evans, T. (2010), Discretion in Welfare Services, Farnham, Ashgate. ✕

---

### **OP DE HOOGTE BLIJVEN?**

[Schrijf je in voor de nieuwsbrief](#)

### **ZELF SCHRIJVEN?**

[Redactionele richtlijnen](#)

### **JE ACTIVITEIT BEKENDMAKEN?**

[Agenda](#)

### **VRAAG OF OPMERKING?**

[info@sociaal.net](mailto:info@sociaal.net)

---

Met de steun van de Vlaamse overheid.

---

Sociaal.Net vzw, Turnhoutsebaan 139A, 2140 Borgerhout

© 2020 **SOCIAAL.NET**