

Themabijeenkomst Sennett: Samenwerken en verbinden

Lectoraat Huiselijk Geweld en Hulpverlening in de Keten, Expertisecentrum Veiligheid, Avans Hogeschool

Inleiding

Op 14 maart 2013 organiseerde Sietske Dijkstra van het lectoraat huiselijk geweld en hulpverlening in de keten een boekbespreking over 'Samenwerken en verbinden'. Bron van inspiratie hiervoor was het boek *Together* (2012) van Richard Sennett, een van de grote sociologen van deze tijd. De essentie van het boek: samenwerken is een van de essentiële elementen van goed werk. Volgens Sennett is dit ambacht – het vraagt immers oefening en vaardigheid – door economische en sociale ontwikkelingen onder druk komen te staan.

De themabijeenkomst bestond uit een binnenkring van professionals die het boek hadden gelezen en een geïnteresseerde buitenkring die als publiek ook opmerkingen en reacties in kon brengen. Het thema samenwerken, de socioloog Sennett en zijn laatste boek werden ingeleid door Sietske Dijkstra, waarna een binnenkring, bestaande uit vier deelnemers een korte reflectie gaven op het boek aan de hand van voorbeelden uit de eigen praktijk. Vier perspectieven stonden hierin centraal: vakgebied, werkveld, klant en opleiding. Deze reflecties vormden de aanzet voor een discussie samen met de buitenkring om te discussiëren over de essentie van Sennetts boodschap, de dieperliggende mechanismen achter samenwerking en de ervaringen uit de eigen praktijk. Enkele weken voorafgaand aan de bijeenkomst kregen degenen die zich aangemeld hadden voor de bijeenkomst – 31 in totaal- ook een internetvragenlijst voorgelegd over de eigen ervaringen met samenwerken die tijdens de bijeenkomst zijn teruggekoppeld.

In dit verslag wordt een korte beschrijving van Sennett en zijn boek gegeven, aansluitend de reflecties van de binnenkring en de daaruit volgende discussiepunten en – tot slot - een greep uit de resultaten van de internetvragenlijst.

Richard Sennett

Sennett (1943), emeritus hoogleraar sociologie en verbonden aan de London School of Economics, heeft in zijn werkzame leven veel onderzoeken en publicaties over werk en samenleving op zijn naam staan. Recent is zijn boek 'Together' (2012) – het tweede deel van een trilogie- uitgekomen. Het eerste deel is het in 2008 uitgegeven boek 'The Craftsman', waarin de mens als ambachtsman centraal staat. De essentie van zijn werk is 'good work', werk dat van binnenuit gedreven wordt en niet gericht is op quick wins, maar op de wens om iets goed te doen omwille van het werk zelf. 'Werk' neemt een dominante positie in onze samenleving in, toch wordt 'goed werk' onvoldoende op waarde geschat wordt.

Sennett stelt dat goed werk samenwerking impliceert, een vaardigheid die door het huidige neo-liberale politieke tijdperk tot een verschraling heeft geleid: we zijn niet meer in staat samen te werken met mensen uit andere sociale milieus, mensen met andere overtuigingen dan wijzelf. De discontinuïteit - fragmentering, onzekerheid, versnellingen- in onze samenleving heeft een verzwakkend effect op samenwerking. Sennett onderkent de positieve effecten voor individu en samenleving van de ontwikkelingen in de afgelopen veertig jaar, maar stelt dat er ook problematische kanten aan zitten: we leren oppervlakkiger en zijn onvaardig geworden in het samenwerken (deskilling), we hebben minder binding met elkaar. Hij constateert een geleidelijke ontwikkeling naar het uncooperative self:, waarbij de mens zichzelf op de eerste plaats beschouwt, er vervreemding van het geheel optreedt en de mens zich terugtrekt uit en tegenwerkt in de samenwerking. Ook deep acting is een verzwakkende factor in samenwerking: aan de oppervlakte lijkt er sprake te zijn van samenwerking; we veinzen 'good manners', maar onder die oppervlakte domineren het eigen belang en de eigen koers.

Sennett stelt dat we met deze tegenkrachten moeten omgaan en samenwerken als ambacht opnieuw eigen moeten maken, waarbij bescheidenheid, dialoog en empathisch vermogen de drie cruciale vaardigheden zijn die oefening vereisen. Together bestaat uit drie delen: de vormen van samenwerking, de verzwakkende factoren van samenwerking en de versterkende factoren van samenwerking.

[Sennett, R. (2012). *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. New Haven: Yale University Press.]

Vier perspectieven op Sennett

In de binnenkring gaven vier personen een korte reflectie op het boek vanuit een eigen perspectief. *Sietske Dijkstra* gaf een beschouwing op de soms moeizame (keten)samenwerking vanuit het *perspectief van het vakgebied* – hulpverlening bij huiselijk geweld. We zijn gericht op beheersen, korte termijn voordeel, hiërarchie en concurrentie. Het begrijpen van samenhangen en patronen krijgt onvoldoende aandacht in de samenwerking en wordt gedomineerd door focus op het korte termijn resultaat en verantwoording daarvan; diepte-investeringen ontbreken, terwijl die hard nodig zijn om de vaak

complexe problemen bij huiselijk geweld aan te pakken. Het leidt tot verstarring en teleurstelling. Goede samenwerking slecht instellings- en sectormuren, kenmerkt zich door aandacht voor dialoog en ervaringskennis, voor het elkaar bevragen en opsporen van niet gemakkelijk te expliciteren maar waardevolle kennis, ook wel ‘tacit knowing’ genoemd. Dat vereist dialogische vaardigheden en het aangaan van verbinding met elkaar om tot vernieuwing, beweging en nieuwe gewoonten te komen, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. Samenwerking, zo stelt Sietske, is als een Januskop: het heeft een verbindende kracht, wanneer de dialoog aanwezig is; het heeft ook een ondermijnende kracht en verzwakt het gemeenschappelijk leren als er sprake is van the uncooperative self en deep acting.

Wil Verhoeven, kenniskringlid van het lectoraat en adviseur bij K2 adviesbureau voor jeugd vraagstukken, illustreerde de noodzaak van samenwerken aan de hand van twee voorbeelden vanuit het *perspectief van het werkveld*. Het eerste voorbeeld betreft de huidige omvorming van het jeugdzorgstelsel, waarbij provinciale jeugdzorgtaken worden gedecentraliseerd naar gemeenten. Bij deze transitie staat het ideaal voorop zorg dicht bij mensen te brengen door een oplossingsgerichte benadering. Daarmee verschuift de taak van de professionals en wordt een sterker beroep gedaan op hun samenwerkend vermogen: de opdracht verandert van hulp bieden aan mensen naar weten hoe mensen in het sociale netwerk in te schakelen bij de hulp. Zo worden bij een wijkgerichte aanpak voor jeugdigen en ouders in een Brabantse gemeente in het kader van deze transitie, generalisten in de frontlinie ingezet. Deze generalisten hebben als opdracht de eigen mogelijkheden van gezinnen en steun uit het sociale netwerk te benutten. De daar ingezette professionals ervaren echter weinig sociale cohesie en constateren ‘verborgen’ problemen in de wijken; op een van de basisscholen worstelt men met de tegenkrachten van de gewenste samenwerking en verbinding met de ouders.

Ook in de aanpak van kindermishandeling, waarbij samenwerking binnen en tussen instellingen onmisbaar is, loopt veel mis. Sennett omschrijft samenwerken als het uitwisselen tussen mensen waarbij alle betrokkenen baat hebben bij de ontmoeting. Dat betekent dus dat mensen elkaar nodig hebben en van elkaar afhankelijk zijn om dat voordeel te realiseren. Te vaak voeren targets en competitie echter de boventoon in de hulpverlening.

Erik Jansen, associate lector van het lectoraat Lokale Dienstverlening vanuit *Klantperspectief* bij de HAN, baseerde zijn reflectie op de vraag hoe je de wijkteambenadering - waarbij de vraag van de burger centraal staat - moet inrichten en welke eisen dit stelt aan de vaardigheden van (aankomende) sociale professionals. Als voorbeeld beschrijft Erik een wijkbijeenkomst waarin twee wijkbewoners lijnrecht tegenover elkaar staan en de ter plaatse zijnde wijkteamprofessional zich geen raad weet met de situatie. Wat kan de professional doen als hij aan de kant van ‘de burger’ moet staan? Deze situatie is exemplarisch voor wat op samenlevingsniveau gebeurt. De economische crisis heeft niet alleen in economische betekenis schade aangericht, maar heeft er ook toe geleid dat het vertrouwen is gedaald en de autoriteit in twijfel wordt getrokken (twee van de drie essentiële elementen die Sennett noemt als de sociale driehoek).

De *sociale driehoek* die Sennett in zijn boek beschrijft bestaat uit drie aspecten: autoriteit, vertrouwen en samenwerking. Deze elementen vloeiden als vanzelfsprekend voort uit de rituelen en routines waarmee ambachtslieden werkten. Sennett geeft aan dat we de balans tussen deze aspecten verloren zijn: we leren tegenwoordig geen ambacht meer, maar hebben kennis en kunde ingeleverd voor de vaardigheid telkens met nieuwe taken en teams te werken. We hebben minder respect voor en vertrouwen in collega's en leidinggevend en ontnemen minder trots aan ons werk. Als gevolg daarvan is een gezagscrisis ontstaan en ontbreekt de menselijke maat.

Ook het sociaal contract – i.e. de samenwerking en derde element van de driehoek- tussen mensen is verstoord: de solidariteit staat op losse schroeven, de samenleving is opgedeeld in groepen die voor hun eigen belang gaan en recht tegen over elkaar staan. En dat is volgens Sennett juist niet de essentie van samenwerking. Het besluit is belangrijker geworden dan het proces. We zijn geneigd verschillen uit de weg te gaan, omdat die spanning opleveren, waar we geen raad mee weten en die snelle besluitvorming in de weg staan.

Sietske sluit hierop aan met een uitspraak van Ivana Markova, emeritus hoogleraar psychologie aan de University of Stirling, die onlangs op een dialogisch netwerkcongres in Leuven naar voren bracht: ‘We have to deal with disagreement’. In *Together* stelt Sennett de dialoog tegenover de dialectiek. Bij dialectiek gaat het om het uitwisselen van standpunten om uiteindelijk tot een synthese te komen; bij dialoog is het gezamenlijke constructieproces de kern, waarbij de uitkomst vooraf niet vaststaat en de verschillen een constructieve waarde hebben. Dat doet een veel groter beroep op het inleven van en luisteren naar de standpunten en onderliggende overtuigingen en waarden van mensen dan in de dialectische situatie.

Terug naar de wijkbewoners stelt Erik dat we het empathisch vermogen verloren zijn. Sociale professionals moeten over specifieke vaardigheden beschikken zonder het dialogische proces tussen burgers over te nemen. Oplossingen in de lijn van Sennett zijn dan diplomatieke bemiddeling, humor om emoties te neutraliseren, aandacht voor de informele ontmoeting en/of het helpen herkadere van de standpunten van de wijkbewoners als zijnde beide constructief. Welke oplossing ook gekozen wordt, het vereist dat alle drie de partijen in contact blijven met elkaar en het besef dat de samenwerking noodzakelijk is om een hoger doel dan de individuele doelen te kunnen bereiken.

Vervolgens bracht ook Maike Kooijmans - docent, kenniskringlid van het Expertisecentrum Veiligheid en promovenda bij Avans Hogeschool - haar betoog in vanuit het *opleidingsperspectief*. Maike begint haar verhaal met een beschrijving van de roerige tijd binnen twee academies waarin onderwijskundige reorganisatie, fusies en ‘defusies’ hebben plaatsgevonden. Maike typeert deze beweging als de deskilling van de organisatie en ervoer dat haar opleidingsvisie niet strookte met de destijds overheersende visie. Die visie heeft zij later wel handen en voeten kunnen geven in een onderzoeksproject gericht op talentontwikkeling en -coaching onder risicjongeren, waar zij de effecten van succeservaringen onderzocht en de relatie met het stoppen van delinquent gedrag. Dit thema werkt ze momenteel verder uit in haar proefschrift over talentcoaching van risicjongeren in het proces van *desistance from crime* (afzien van criminaliteit). In dit onderzoek worden ook studenten op deelonderzoeken ingezet georganiseerd in de vorm van werkplaatsen, in lijn met Sennett die als versterkende factor van samenwerking *de communities of practice* noemt. Het onderzoek is te typeren als een handelingsonderzoek waarin de cyclus van waarnemen (look)- reflecteren (think)- aanpassen (act) meerdere malen doorlopen wordt. Het zijn de grondregels, ofwel de rituelen en het ritme van het onderzoek, waarin leren van elkaar en van het proces centraal staan en die als geheel energie en plezier geven. De vaak gescheiden werelden van onderzoek en opleiding worden in deze werkplaatsen geïntegreerd, waarbij het leerproces voor de verbinding zorgt. Maike benadrukt het risico van obsessie als kennis niet gedeeld en verspreid wordt. Maike verwijst hiermee naar Sennetts waarschuwing dat een te veel naar binnen gekeerde vakman – of in dit geval werkplaats -, die te sterk opgaat in het werk de verbinding verliest met de omgeving. Ook de onderzoekswerkplaats was de eerste twee jaar erg naar binnen gekeerd, constateert zij. Om verbinding te blijven houden met de belangrijke stakeholders (opleidingen, werkveld en

kenniscentra) is het voor de laatste 1,5 jaar belangrijk om de beweging naar buiten te maken, anders blijven de nieuwe inzichten te veel beperkt tot de leden van de werkplaats.

Uncooperative self

Na de reflecties konden de buitenkringleden, bestaande uit docenten van Avans Hogeschool en professionals uit de praktijk, reageren en vragen stellen. Een van de buitenkring-deelnemers belichtte de mechanismen van samenwerking in *open source netwerken*. Opvallend daarbij is dat dit, zoals bij Torrent (een technologisch systeem dat vanuit een centrale locatie downloads van bestanden coördineert) vaak om hele kleine groepen mensen gaat die de feitelijke dragers van de open source zijn. Daaromheen bevinden zich hoofdzakelijk de zogenoemde leechers: gebruikers die nemen en niet geven (i.e. downloaden, niet uploaden). Ondanks al deze ogenschijnlijk uncooperative selves kan dit netwerk bestaan. Onze organisatiesystemen zijn in tegenstelling tot deze open source systemen begrensd en weinig flexibel; ze beperken de mogelijkheid voor mensen om tot vernieuwing te komen en dwingen tot bepaald gedrag, zoals concurrentie en deep acting (geveinsde, niet authentieke samenwerking). Het ego kan dan leidende factor worden en daarbij zijn mensen geneigd sterk ethisch te reageren als zaken mislopen, bijvoorbeeld door schuld aan individuele personen te koppelen (vergelijk het Facebook-incident – Project X- in het Groningse Haren, waarbij de Burgemeester de zondebok werd).

Is de uncooperative self, een vorm van terugtrekking en krenking aldus Sennett, altijd een negatief fenomeen? Zo zou een ZZP-er beschouwd kunnen worden als uncooperative door de keuze te maken voor zichzelf te beginnen en een eigen koers te varen, zo brengt een van de deelnemers in. Een spanningsveld ligt hier tussen de dimensie waar onafhankelijkheid eigenwijsheid wordt enerzijds en waar afhankelijkheid anderzijds meelopen met de massa wordt. Beiden uitersten zijn destructief. Wat op het eerste oog opgevat kan worden als uncooperative volgens de deelnemers – c.q. het niet meegaan met de rest - kan, zo geeft een deelnemer aan, juist beschouwd worden als een kenmerk van het vakmanschap: voor je vak staan en de nodige weerstanden bieden die juist een constructieve werking hebben. De term 'dienstbaarheid' vatten we vaak op als slaafs meegaan, maar dienstbaar is men ook door pro-actief en daadkrachtig gedrag, door tegen de heersende overtuigingen in te gaan. Ook dit voorbeeld maakt duidelijk dat we verschillen, het oneens zijn met elkaar niet uit de weg moeten gaan; dialoog is juist ook het aangaan van en omgaan met deze confrontaties. De destructieve werking ontstaat wanneer kennis niet gedeeld wordt, dogmatisch wordt en als persoonlijk bezit beschouwd wordt. Het staat vernieuwing in de weg, omdat er geen werkelijke dialoog plaatsvindt. In de dialoog is sprake van authenticiteit van mensen en zijn geen verzwakkende factoren als deep acting aanwezig.

Dialoog en plezier

Maar hoe leer je de dialogische vaardigheid en waar zit het plezier?, vraagt een van de deelnemers. Het plezier is de positieve emotionele energie van het engagement. Het verinnerlijken van het ritme van het samen- werken geeft het plezier. Het is dat voelen van plezier dat ondergewaardeerd wordt ten opzichte van het bereiken van harde resultaten. De nadruk ligt veel te sterk op het 'wat' in plaats van op het 'hoe', voortkomend uit de angst afgerekend te worden. Een manier van denken die ook te zien is in de wetenschap over het belang van evidence based practice en practice based evidence. De angst om afgerekend te worden, wordt (in de beleving van mensen) binnen de perken gehouden door de focus op korte termijn en harde resultaten. We denken greep te hebben op de belangen en dat reduceert de

angst. Onze huidige instituties en werkwijzen hebben in feite een zwak ontwerp die deze situatie in stand lijken te houden; het ontwerp heeft als het ware de menselijkheid uit de systemen gehaald. Tegelijkertijd missen we daarmee een ingang tot dialoog. Het delen van kennis, leren van elkaar reikt verder dan het verwoorden en uitwisselen van wat we weten en vinden; het is verweven in meerdere zintuigen en bestaat uit meerdere lagen. Ons 'constructiemateriaal' bestaat uit meer dan onze hoofden.

Opleiden voor de toekomst

Sennett stelt dat we opnieuw moeten leren samenwerken. Samenwerken is een ambacht en om dat ambacht te beheersen, is veel oefening en herhaling nodig. Als men ervaart vaardig te zijn of te worden, neemt het plezier toe; en wat we leuk vinden, willen we herhalen, waardoor we vaardiger worden. Dat vraagt tijd nemen en ruimte geven aan dit proces; tijd waaraan we een chronisch gebrek ervaren.

Deze deskilling die we op alle niveaus in de samenleving tegenkomen, roept de noodzaak op tot een reflectie op de opleidingen van sociale professionals. Wat hebben de aankomende professionals nodig en wat leren wij ze nu? En als we daar antwoord op hebben, past het huidige onderwijssysteem daar wel bij; is het onderwijssysteem niet ook een schaalvoorbeeld van wat we op macro-niveau constateren, waarbij het 'wat' belangrijker is geworden dan het 'hoe'?

Afstudeerprojecten

Bij de bespreking waren ook enkele studenten aanwezig die in het kader van hun laatste jaar bij de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en bij de opleiding SPH van Avans Hogeschool een afstudeerproject uitvoeren. De onderzoeken worden uitgevoerd binnen het lectoraat jeugd, Gezin en Samenleving en richten zich op de zoektocht naar werkzame factoren binnen de samenwerking van organisaties in het pilotproject 'Jeugdzorg dichterbij Onderwijs'. Daarbij staat het versterken van de eigen kracht van de cliënt en zijn sociaal netwerk centraal. Het afstudeerproject bevindt zich nog in de startfase.

Vervolg

Deze themabijeenkomst, geïnspireerd door het boek Together van Sennett, staat niet op zichzelf. Door hiervan verslag te leggen, willen we ook degenen die er niet bij waren inspireren en onze bevindingen uit de bespreking delen. Dit verslag is een eerste vervolgstap. Daarnaast gaan ook de binnenkringleden gezamenlijk de gedachten en ideeën verder uitwerken.

Nicole van Dartel - extern kenniskringlid lectoraat Huiselijk Geweld en Hulpverlening in de keten- schreef dit verslag in opdracht van lector Sietske Dijkstra.

Vragenlijst

Voorafgaand aan de bijeenkomst hebben deelnemers vragen over samenwerking beantwoord in een digitale vragenlijst. Er werden onder meer vragen gesteld over wat samenwerken volgens hen is, hoe belangrijk zij dit vinden, wat het moeilijk maakt, wat nodig is voor een goede samenwerking en wat voor hen een positieve en negatieve ervaring van samenwerking is geweest. Er zijn 31 mensen uitgenodigd deze vragenlijst in te vullen, van wie 28 dit ook gedaan hebben. Enkele bevindingen op een rij:

- Samenwerking gaat om het bereiken van een hoger gezamenlijk doel waarbij de uitkomst meer is dan de som der delen (i.e. de individuele expertise en inbreng);
- Samenwerking biedt steun, plezier en inspiratie en leidt tot vernieuwing en verdieping;
- Samenwerking bestaat op basis van respect, gelijkwaardigheid, partnerschap, vertrouwen, verantwoordelijkheid en authenticiteit;
- Tijdgebrek, macht en controle, ego, onzekerheid, hiërarchie, angst en spraakverwarring maken samenwerking moeilijk
- Voor goede samenwerking is het nodig reflectieve en dialogische vaardigheden te leren, aandacht te hebben voor het proces, humor en oefening;
- Samenwerking wordt door iedereen onderschreven als belangrijk, vooral met vakgenoten, andere beroepsgroepen en samenwerking buiten de eigen instellingen (7 ½ of hoger).
- Het belang van externe samenwerking wordt echter het minst gerealiseerd in de praktijk; zij waarderen de externe samenwerking met een 4,6.

