

Sociologe Iteke Weeda over samenwerken

IK RATIO, WIJ INTUÏTIE

De decentralisaties in het sociaal domein nopen tot meer samenwerking tussen organisaties voor zorg, welzijn, sociale zaken en arbeidsmarkt. Steeds vaker ontstaan er geïntegreerde units zoals de wijkteams, met professionals vanuit verschillende achtergronden. Maar intensief samen optrekken is geen vanzelfsprekendheid. Daar moet hard aan worden gewerkt, weet Iteke Weeda.

TEKST: PETER VAN EEKERT, BEELD: PETER ARNO BROER

Decentralisatie is ontzettend belangrijk, zegt emeritus hoogleraar emancipatievraagstukken Iteke Weeda. “Juist omdat er zo veel centralisatie plaatsvindt. Die twee ontwikkelingen gaan hand in hand. Door de geschiedenis heen zie je schaalvergroting: van dorpen, steden en regio’s naar landen, Europa en straks de wereld. Maar mensen kunnen hun sociale zorg niet ontvangen van de wereld. Dat moet dus dicht bij huis worden geregeld. De vorming van sociale wijkteams vind ik daarom een goede ontwikkeling. Dat vereist veel samenwerking en dat is soms moeilijk. Maar het moet, het is geen keuze.”

KUNST

“Ik ga in mijn benadering altijd uit van het vrouwelijke en het mannelijke als twee polen, twee uiteinden op een continuüm. Zo kun je mensen en hun relaties bezien, maar ook organisaties, bedrijven of landen. Essentiële begrippen op de vrouwelijke pool zijn: wij, verbinden, intuïtie. Aan de mannelijke kant zijn dat: ik, prestatie, ratio. Het is niet zo dat het één goed is en het ander fout, het gaat erom de juiste combinatie te vinden. Als ik dat projecteer op de samenwerking tus-

sen professionals van sociale diensten en die van welzijns- en zorgorganisaties, dan zie je dat aan de laatste kant een meer vrouwelijke cultuur heerst, waarin zorgen voor de medemens centraal staat. Als die vrouwelijke kant doorschiet, leidt dat tot een te softe benadering; de uitdagende prikkel om zelf te presteren wordt dan de kop ingedrukt. Een mannelijke benadering is een hardere, afstandelijke lijn met nadruk op structuur, regels en rechtvaardigheid. Dat zie je sterker bij sociale diensten. Schiet dat door, dan wordt het keihard. De kunst is om uit beide benaderingen het goede te halen en die te combineren. Dat is niet makkelijk, maar wel nodig. Vanuit het vrouwelijke perspectief is de stap van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’ een beweging naar het midden. Vanuit de mannelijke pool is het belangrijk om de persoon in kwestie te blijven zien en niet alleen de regels. Dit soort stappen vereist wel dat de organisaties en mensen dat echt willen.”

BEWUSTWORDING

“Als verschillend ingestelde organisaties en mensen gaan samenwerken, is de eerste stap om die stereotypen te benoemen. Bewustwording is altijd het begin. Hoe dat kan worden aan-

gepakt? Door de werelden bij elkaar te brengen, door de mensen bij elkaar te zetten in begeleide gesprekken en ze te laten vertellen hoe ze de anderen zien en wat ze zich van de samenwerking voorstellen. Oordelen daarover uitspreken. En de communicatie ter sprake brengen. Communiceren over communicatie is zo belangrijk.” Inhoudelijk gezien is ze een buitenstaander in het sociaal domein, zegt Weeda. “Maar het is er zoals het overal is: mensen willen erkend worden en mensen willen goed doen. Je moet er altijd van uit gaan dat mensen van goede wil zijn. Dat levert soms frustratie op, want het lukt nu eenmaal niet altijd om alles goed te laten verlopen. Dat moet je ook in acht nemen bij een wijkaanpak of andere vormen van samenwerking. Soms lukt iets niet en niet alles kan, al was het maar vanwege de beperkte budgetten. Met name bij mensen en organisaties die sterk aan de vrouwelijke kant zitten schuilt hier een gevaar, want die willen niet kwetsen. Dan bouwt de frustratie op totdat die uitbarst en er geen relativering meer mogelijk is. Beter is het om je eerder uit te spreken. Onuitgesproken frustraties worden een onbeheersbare kracht waarmee het erg moeilijk werken is.”





‘Lach met elkaar en heb lol’

WARM

Meningsverschillen en conflicten ontstaan altijd. De vraag is hoe je daarmee omgaat en zorgt dat die niet escaleren. Daar zijn verschillende manieren voor. De essentie is: benader elkaar als mensen en heb

waardering voor elkaars drijfveren en prestaties. “Het benoemen van verschillen is essentieel. In bepaalde situaties handelt de een anders dan de ander. Een absolute waarheid bestaat niet. En bedenk: *fun makes it run!* Dus lach met elkaar en heb lol,

Wie is Iteke Weeda?

Iteke Weeda is sociologe en emeritus hoogleraar emancipatievraagstukken. Ze houdt regelmatig lezingen en voordrachten waarbij mannelijkheid en vrouwelijkheid centraal staan. Op een originele en vaak ook vermakelijke manier houdt ze haar publiek een spiegel voor waarbij ze onderwerpen als liefde, vriendschap, intimiteit en relaties, communicatie, emotionele intelligentie en intuïtie verbindt met maatschappelijk relevante terreinen en ontwikkelingen.

dat werkt positief, zeker als daarbij de cultuur van jezelf en je eigen organisatie wordt gerelativeerd.”

Het management heeft een grote rol en verantwoordelijkheid in een goede samenwerking. “Je kunt wel alle nadruk leggen op de productie en de korte termijn en liever geen tijd besteden aan onderlinge gesprekken en kennismakingen, maar ik draai dat om. Als samenwerking niet van de grond komt of stukloopt, kost dat juist heel veel tijd. De goede manier van kortetermijndenken is juist aandacht te geven aan de samenwerking en daarin te investeren. Een goede manager zorgt ervoor dat de polen bij elkaar worden gebracht en dat conflicten niet escaleren. Dat kan feitelijk los van de inhoud van het werk. Een goede manager laat mensen goed functioneren. Een manager werkt met mensen. Daar is, zeker in inhoudsgedreven organisaties, vaak veel te weinig aandacht voor. Bij sollicitaties voor managementfuncties gaat het om allerlei inhoudelijke kwaliteiten. Maar persoonskenmerken zijn minstens zo belangrijk. Ik zag in Canada eens een advertentie voor universitair topbestuurder waarbij de eerstgenoemde eis was: een warme persoonlijkheid. Dat spreekt me aan.” *