

## **Verslag van workshop 1:**

### **Omgaan met nieuwe complexiteit en onzekerheid. Werken en (de)professionaliseren in sociale wijkteams'**

*Welke nieuwe spanningen ervaren wijkteams als gevolg van de decentralisering en hoe gaan zij hiermee om?*

Doelstelling van deze workshop is om een idee te krijgen van de complexiteit van stedelijk sociaal werk, en hoe dat er in de alledaagse praktijk van de sociaal werker uit ziet.

#### *Presentatie Marc Hoijtink*

Marc Hoijtink begint de workshop met een presentatie, waarin enkele bevindingen van zijn lopende promotieonderzoek zijn verwerkt. Voor dit etnografische onderzoek heeft hij tussen 2013 en 2016 een buurtteam van zeer dichtbij gevolgd, in een buurt met zware problematiek en veel sociaaleconomische achterstand. Het buurtteam was onderdeel van een 'systeeminnovatie' waarin multidisciplinaire teams 'integraal', 'generalistisch' en 'dichtbij' mensen georganiseerd werden. Doel was dat bewoners 'de regie over hun eigen leven hebben, dat ze op eigen kracht en in hun eigen netwerk problemen het hoofd kunnen bieden'. Dataverzameling bestond uit observaties, participerende observaties, interviews, informele, (ego)documenten. Tijdens het onderzoek heeft Hoijtink 21 casussen door de ogen van de professionals gevolgd. Centraal in zijn workshop staat de vraag hoe complexiteit zich manifesteert bij professionals en waartoe dat kan leiden?

In de presentatie van zijn bevindingen wijst Hoijtink op het contrast tussen een veel voorkomende frase in het sociale domein, namelijk 'Gewoon doen wat nodig is' – die veel terugkomt in beleidsteksten over de opdracht van sociale wijkteams- en de dagelijkse praktijk die bol staat van complexiteit en onzekerheid. Hans Boutellier spreekt in dat verband over 'georganiseerde vrijheid': de verhouding tussen het ultieme recht op individuele vrijheid en de afhankelijkheid en ordeningsfunctie van sociale structuren. Dit is in theorie een bruikbaar concept om de complexiteit van stedelijk sociaal werk te duiden. Sociaal werkers kunnen dan worden vergeleken met muzikanten in een jazzband, die improviseren maar tegelijk heel goed op elkaar afstemmen, en die jarenlange opleiding en ervaring hebben opgedaan waardoor ze in staat zijn om te improviseren.

De praktijk is echter dat er geen consensus is over 'gewoon doen wat nodig is'. Bovendien is wat wijkteams doen nieuw en dus verre van 'gewoon' of alledaags. Vanuit het perspectief van professionals kan de complexiteit en onzekerheid als overweldigend ervaren worden, omdat deze zich op verschillende terreinen zich manifesteert. Een gevolg daarvan kan zijn dat sociaal werkers 'professionele desoriëntatie' ervaren. Hoijtink ziet in zijn onderzoek dat professionals in reactie daarop een strategie van 'distancing' hanteren om met complexiteit en onzekerheid om te gaan: zij nemen

afstand. Hij onderzoekt in de workshop wat redenen en bronnen zijn van dit proces van 'distancing'.

In het tweede deel van de presentatie gebruikt Hoijtink het concept 'nabijheid' als manier om complexiteit van stedelijk sociaal werk in kaart te brengen. Hij bespreekt vijf verschillende vormen van nabijheid.

1. Fysieke nabijheid, d.w.z letterlijk dichterbij mensen en gezinnen werken, waardoor professionals meer waarnemen en bovendien ook werken vanuit een generalistische aanpak en de problematiek in zijn geheel beschouwen i.p.v. in aparte leefdomeinen.
2. de nabije omgeving/ eigen netwerk mobiliseren van bewoners: de nadrukkelijke 'opdracht die zij hebben.
3. Interprofessionele nabijheid: interdisciplinaire samenwerking waarin professionals van hele verschillende achtergronden geacht worden intensiever samen te werken.
4. Civiele nabijheid: over samenwerking van professionals met vrijwilligers of met burgerinitiatieven.
5. Een nabije overheid: waarbij professionals nadrukkelijker onder de regie van de gemeente zijn gaan werken.

Deze verschillende vormen van nabijheid zijn allemaal terreinen waartoe de professional zich moet verhouden en kennen elk een eigen specifieke complexiteit. De complexiteit hiervan kan leiden tot distancing door professionals.

Marc haalt ter illustratie hiervan twee casussen aan waarbij interprofessionele nabijheid als complex wordt ervaren. Van samenwerken wordt veel verwacht, maar samenwerken is ingewikkeld. In een casus was sprake van een verschil in visie tussen professionals en ontbrak een gedeelde visie en gemeenschappelijke taal om tot consensus te komen. De eerste casus ging over het al dan niet opschalen daarvan richting bureau jeugdzorg. Een vergelijkbare situatie was te zien in een casus waarbij professionals van jeugdzorg als DWI betrokken waren, en waarbij er een gebrek aan consensus was rondom de omgang met fraude (zwart werken, wel melden, niet melden?). In beiden casussen kwamen professionals tot een andere uitkomst en rechtvaardiging daarvan. De professionals prioriteerden daarin andere waarden en een manier om daarmee om te gaan was dat zij in de samenwerking afstand van elkaar namen. Wat betreft fysieke nabijheid en de holistische aanpak valt op dat professionals daar enthousiast over zijn, maar dat er wel behoefte is aan afbakening en kaders, omdat lang niet altijd duidelijk voor hen is waar hun verantwoordelijkheid start en eindigt in een casus. Het generalistisch werken kan ook leiden tot spanningen rondom (vermeende) deskundigheid.

### *Discussie*

Tijdens de discussie werd in de eerste plaats ingegaan op de vraag of professionals in dergelijke samenwerkingssituaties erin slagen om gezamenlijke kaders te

ontwikkelen, en of dit leidt tot overdraagbare methoden om toekomstige samenwerking vorm te geven. Hoijtink geeft aan dat dit onder meer wordt bemoeilijkt door het gebrek aan continuïteit onder professionals en teamleiders. Hij spreekt over een context van discontinuïteit. Marc gaf als voorbeeld dat hij als onderzoeker op ene gegeven moment zelfs grappend aangesproken werd als 'collectief geheugen' van het team, omdat het team te maken had met veel personele wisselingen: het team kreeg bovendien te maken met vier teamleiders en drie verhuizingen in drie jaar tijd. De discontinuïteit heeft deels zijn oorzaak in de constructies tussen moederorganisaties en de gemeente en de decentralisaties van 2015. Vervolgens werd besproken wat een ideaal sturingsmodel is in deze context van complexiteit en discontinuïteit.

Volgens één van de deelnemers is dat om te investeren in mensen, in gepersonaliseerde vormen van kennis. Er moet worden ingezet op een cultuur waarin mensen erkenning krijgen, en samen een praktijk kunnen opbouwen, binnen de randvoorwaarden van continuïteit en duidelijkheid.

Sommige deelnemers wijzen erop dat er veel te hoge verwachtingen zijn gecreëerd bij de invoering van de wijkteams, en dat het goed zou zijn deze bij te stellen. Die hoge verwachtingen kunnen zorgen voor gevoelens van zelftwijfel onder professionals. Of dit specifiek is voor wijkteam professionals, of inherent aan het beroep van sociaal werker, verschillen de deelnemers van mening.

Het is van belang als wijkteam te investeren in 'je eigen verhaal', en dat aan de overheid uit te dragen. Maar het probleem is dat er eigenlijk geen sprake is van een gemeenschappelijk verhaal. Er is geen tijd om gezamenlijk te bepalen wat de opdracht is. Vanwege de hoge werkdruk is er ook geen ruimte om elkaar als professionals in het wijkteam echt goed te leren kennen.

Aanwezige studenten van de HvA bachelor opleiding wijzen erop dat zij geschoold worden in het omgaan met maatschappelijke en politieke machtsverhoudingen.

Een deelnemer brengt het klantenperspectief in; vaak wordt voorbijgegaan aan de vraag wat de mensen om wie het gaat nodig hebben. In Almere is hiervoor een manifest opgesteld.

Een andere deelnemer vraagt zich af of niet veel meer moet worden ingezet op preventief denken, en op het identificeren van bredere maatschappelijke doelstellingen in plaats van reactief iedereen individueel proberen te bedienen.

Een deelnemer wijst op het loyaliteitsconflict waar medewerkers in haar team mee te maken hebben, de fundamentele onzekerheid die ontstaat door het proces van inkopen door gemeenten. Bijkomstig probleem is dat dit per gemeente erg verschilt.

Uiteindelijk is het van belang het bredere perspectief in de gaten te houden; we hebben te maken met een algehele maatschappelijke transformatie. Professionals kunnen in de periode waarin ze onderdeel uitmaken van een wijkteam bredere

kennis op doen, dit is ook een kwestie van collectieve verantwoordelijkheid nemen. Het oude, brede welzijnswerk lijkt volgens sommigen steeds meer in beeld te komen.

*Afsluiting*