

3 JUNI 2016

DE INTERNE SAMENWERKING TUSSEN HULPVERLENERS BIJ COMPLEXE PROBLEMATIEK

ADVIESRAPPORT

KIRSTEN BURGERS EN DANINE SMITS

HOGESCHOOL VAN ARNHEM EN NIJMEGEN- INTERMETZO- LECTORAAT 'WERKZAME FACTOREN IN DE
ZORG VOOR JEUGD'.

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

intermetzo 


KENNISCENTRUM
HAN SOCIAAL

Inhoudsopgaven

Inleiding	Blz. 2
Hoofdstuk 1: Conclusie van het onderzoeksrapport	Blz. 3
Hoofdstuk 2: Vergelijking met het onderzoek van het lectoraat	Blz. 4
• 2.1 Vergelijking met het concept houdingsmodel ‘Samenwerken: afstemmen – overeenstemmen’	Blz. 4
• 2.2 Uitspraken naar aanleiding van onderzoeksvragen.....	Blz. 7
Hoofdstuk 3: Vergelijking met het huidige onderwijs en de beroepspraktijk	Blz. 10
Hoofdstuk 4: De digitale waaier	Blz. 13
Hoofdstuk 5: Vervolgonderzoeken	Blz. 15
Literatuur	Blz. 18
Bijlage 1, Competenties Pedagogiek en SPH	Blz. 20
Bijlage 2, De digitale waaier	Blz. 22
Bijlage 3, Implementatieplan	Blz. 28

Inleiding

Het afgelopen half jaar is er kwalitatief onderzoek gedaan naar de organisatorische en algemeen werkzame factoren die invloed hebben op de interne samenwerking tussen hulpverleners bij Intermetzo bij plaatsing en interne overplaatsing bij 20% van de jongeren met meervoudige complexe problematiek. Door middel van een casestudy en half gestructureerde interviews bij acht respondenten kon er een conclusie getrokken worden over beïnvloedbare factoren. Daarnaast kon er onderscheid gemaakt worden tussen bevorderende en belemmerende factoren. Naar aanleiding van dit onderzoek is er een adviesrapport geschreven voor het lectoraat 'Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd' en voor Intermetzo.

In dit adviesrapport wordt eerst kort de conclusie beschreven vanuit het onderzoeksrapport 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek'. Vervolgens wordt er een vergelijking gemaakt met dit onderzoek en een onderzoek van het lectoraat 'Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd'. Deze vergelijking is onderverdeeld in 1) de vergelijking tussen de resultaten van het onderzoek en het concept houdingsmodel 'Samenwerken: overeenstemmen – afstemmen' en 2) er worden uitspraken gedaan (speculaties) naar aanleiding van de onderzoeksvragen uit de projectaanvraag, horend bij het onderzoek van het lectoraat. Vervolgens wordt er een vergelijking gemaakt met de resultaten van het onderzoek, het onderwijs en de beroepspraktijk. Aansluitend wordt de digitale waaier geïntroduceerd wat kan fungeren als hulpmiddel voor gespreksvoering over de samenwerking. Tot slot worden er diverse onderwerpen aangedragen voor vervolgonderzoek.

In verband met de leesbaarheid is er gekozen om in het vervolg van dit adviesrapport het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' te benoemen als het onderzoek. Als er naar een ander onderzoek wordt verwezen, wordt dit expliciet benoemd. Indien het voor de duidelijkheid nodig is, wordt wel de gehele titel van het onderzoek benoemd.

Wanneer er in dit adviesrapport gesproken wordt over samenwerking, met betrekking tot het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek', wordt de interne samenwerking tussen hulpverleners bij plaatsing en interne overplaatsing bij 20% van de jongeren met meervoudige complexe problematiek bedoeld.

Het implementatieplan van dit adviesrapport is in de vorm van een tabel terug te vinden in bijlage 3.

Hoofdstuk 1: Conclusie van het onderzoeksrapport.

Tijdens dit proces is er een beschrijvend onderzoek uitgevoerd, waarbij er gevraagd is naar ervaringen van de medewerkers van Intermetzo. Dit onderzoek heeft zich gericht op de factoren die invloed kunnen hebben op de interne samenwerking bij plaatsing of interne overplaatsing bij 20% van de jongeren met meervoudige complexe problematiek. Met de resultaten van de interviews zijn de belemmerende en bevorderende factoren in kaart gebracht. Deze factoren zijn ondergebracht in een overzichtelijke tabel. Deze tabel geeft tevens de conclusie van het onderzoek weer (zie tabel 1, pp. 3-4).

Vanuit deze conclusie en de wensen van de belanghebbenden is dit adviesrapport ontwikkeld. In het adviesrapport wordt er een aantal keer verwezen naar de conclusie welke dus ook is weergegeven in tabel 1 op pagina 3 en 4.

Tabel 1, Conclusie onderzoeksrapport. Overgenomen uit onderzoeksrapport 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek (p. 3) door K. Burgers & D. Smits, 2016, Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Factoren die invloed hebben op de interne samenwerking bij plaatsing of interne overplaatsing van 20% van de jongeren met meervoudige complexe problematiek (Burgers & Smits, 2016).	
Organisatorische factoren	
Belemmerend	Bevorderend
<ul style="list-style-type: none"> - Ontbreken van afstemming van de werkzaamheden. - De reorganisatie. <ul style="list-style-type: none"> • De verhuizingen. • Veranderingen in taakverdeling. • Veranderingen door ontslag werknemers. • Veranderingen door fusies. - Verminderde arbeidssatisfactie. - Besluitvorming. <ul style="list-style-type: none"> • Het niet communiceren over besluitvorming. • Het niet betrekken van medewerkers bij de besluitvorming. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afstemming van de werkzaamheden. - Besluitvorming. <ul style="list-style-type: none"> • Communiceren over besluitvorming. • Medewerkers betrekken bij de besluitvorming.
Algemeen werkzame factoren	
Belemmerend	Bevorderend
<ul style="list-style-type: none"> - Ontbreken van collectieve ambitie in een team. - Ontbreken van collectieve ambitie tussen team en gedragswetenschapper, perspectiefbegeleider en/of leidinggevende. - Ontbreken van een werkrelatie (alliantie) tussen medewerkers. - Verminderde hoop en positieve verwachtingen ten aanzien van de jongeren. - Handelingsverlegenheid door angst - Ontbreken van allegiance (vertrouwen in het gekozen 	<ul style="list-style-type: none"> - Collectieve ambitie in een team. - Collectieve ambitie tussen team en gedragswetenschapper, perspectiefbegeleider en/of leidinggevende. - Het hebben van een werkrelatie (alliantie) <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijk contact • Betrokkenheid • Vertrouwen - Hoop en positieve verwachtingen ten aanzien van de jongeren

behandeltraject). - Wederzijdse invloed waarbij de invloedrijke collega's of het merendeel uit het team een negatieve mening heeft.	- Expertise - Persoonskenmerken <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke drive • Oplossingsgericht denken
--	---

Hoofdstuk 2: Vergelijking met het onderzoek van het lectoraat.

In deze paragraaf wordt er een vergelijking gemaakt met het onderzoek van Marion van Hattum en Lineke van Hal (2015), genaamd 'Multidisciplinaire samenwerking tussen de verschillende professionals die betrokken zijn bij de ondersteuning aan gezinnen met meervoudige problemen'.

Dit onderzoek heeft zich onder andere gericht op de samenwerking tussen hulpverleners die betrokken zijn bij multiprobleemgezinnen. Bij deze gezinnen is er vaak sprake van een meervoudigheid van problematiek. Hierdoor zijn er meerdere professionals tegelijkertijd betrokken bij het ondersteunen van het gezin. Samenwerking tussen deze professionals is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de hulpverlening. Uit ervaring blijkt dat deze samenwerking niet altijd vanzelfsprekend is. Onderzocht is welke houdingsaspecten bevorderend zijn voor een samenwerking gerichte houding.

In deze paragraaf wordt een vergelijking gemaakt tussen de uitkomsten van het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' en het onderzoek van Marion van Hattum en Lineke van Hal, wat hierboven kort toegelicht is. Hierbij is het belangrijk om te vermelden dat uitspraken over de vergelijking speculaties zijn. Om de uitkomsten van het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' te koppelen aan andere onderzoeken, moet eerst de mate van generaliseerbaarheid gecontroleerd worden. Hiervoor moet geanalyseerd worden in hoeverre de situaties die je gaat vergelijken overeenkomen (Smaling, 2009). Bij deze vergelijking is er al een verschil in de situaties. Enerzijds wordt de samenwerking onderzocht bij multiprobleemgezinnen, anderzijds bij de plaatsing van jongeren op residentiële groepen waarbij sprake is van meervoudige complexe problematiek. De uitspraken die gedaan worden verder in dit adviesrapport zijn verwachtingen/speculaties en geen conclusies.

2.1 Vergelijking met het concept houdingsmodel 'Samenwerken: afstemmen – overeenstemmen'.

Naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek van Marion van Hattum en Lineke van Hal is het concept houdingsmodel ontwikkeld. Dit model richt zich op de houdingsaspecten van sociaal werkers betreffende de samenwerking. Het model is ontwikkeld als kijkkader, waarbij het gedrag van sociaal werkers in interactie met diverse personen geobserveerd kan worden. De sociaal werkers krijgen hierdoor meer zicht op de effectiviteit van hun houding

met betrekking tot de samenwerking (Hattum & Hal, 2015b). Dit model is een concept en kan eventueel nog aangevuld worden door mogelijke vervolgonderzoeken. In tabel 2 is het concept houdingsmodel weergegeven.

Tabel 2, Concept houdingsmodel 'Samenwerken: afstemmen – overeenstemmen. Overgenomen uit *Meervoudig* (p. 32), door M. van Hattum & L. van Hal, 2015b, *Maatwerk*, 16(6), 31-33 .

Afstemmen/enactment				
	Common sense making Samenwerken aan onderling begrip	Alliantie (verbinden van actoren)	Aansluiten (volgen van handelingen)	Aanspreken (verantwoorden van gedrag)
Overeenstemmen	Sodal events [Vertellen]	Meevoelend sympathie co-constructie van verhalen	Onderzoekend vragen stellen checken	Onderbrekend een lijn vasthouden een clou aangeven
	Sodal issues [Analyseren]	Invoelend empathie zich in andere belangen verplaatsen	Tactisch anticiperen timing	Meervoudig perspectief framing kennis inbrengen
	Sodal interventions [Organiseren]	Taakgericht gezamenlijke werkwijze afspraken	Strategisch doelgericht aansluiten	Experimenteel resultaatgericht expliciteren wat werkt

In dit adviesrapport wordt er een vergelijking gemaakt tussen het concept houdingsmodel en het onderzoek. Aan de hand van de kennis voortkomend uit de projectaanvraag 'Samenwerking: een kwestie van houding?!', het artikel 'Meervoudig' en een telefonische gesprek met Marion van Hattum wordt deze vergelijking gemaakt. De uitspraken die hierover gedaan worden zijn speculaties, omdat het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' een ander doeleinde had dan het onderzoek van Marion van Hattum en Lineke van Hal.

Zoals eerder beschreven is het concept houdingsmodel ontwikkeld als kijkkader, waarbij het gedrag van sociaal werkers in interactie met anderen betrokkenen geobserveerd kan worden. In het concept houdingsmodel staan houdingsaspecten beschreven die als bevorderend worden ervaren in de samenwerking.

Voor het maken van een vergelijking wordt eerst het concept houdingsmodel uitgelegd. In het concept houdingsmodel wordt er onderscheid gemaakt tussen social events (vertellen), social issues (analyseren) en social interventions (organiseren). Bij 'vertellen' gaat het erom dat gezamenlijk gezocht wordt naar overeenstemming. Dit door ervaringen met elkaar uit te wisselen, kwesties te verduidelijken (analyseren) en samen tot een plan te komen om kwesties aan te pakken of wel te organiseren. De voorwaarden voor het zoeken naar overeenstemming, voortkomend uit het onderzoek van Marion en Lineke, zijn ondergebracht in het concept houdingsmodel. Een voorwaarde is dat hulpverleners een werkrelatie met elkaar aangaan, wat ook wel alliantie genoemd wordt. Daarnaast is het van belang elkaar te

volgen, aan te sluiten op elkaars gespreksbeurten (aansluiten) en elkaar aan te spreken op gedrag (aanspreken).

Aan bovenstaande begrippen zijn houdingsaspecten gekoppeld die van belang zijn voor de samenwerking tussen professionals. Deze houdingsaspecten worden vergeleken met het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek'. Ten eerste wordt er een vergelijking gemaakt met de factoren 'afstemming' en 'overeenstemming'. Dit zijn twee factoren die in beide onderzoeken van belang zijn voor de samenwerking. Respondenten van het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' geven aan dat alliantie tussen professionals een belangrijke voorwaarde is voor het zoeken naar overeenstemming en afstemming. Een alliantie waarbij je elkaar kent en een persoonlijke klik ervaart. Hierdoor weten medewerkers wat ze aan elkaar hebben bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Lineke van Hal en Marion van Hattum hebben alliantie ook ondergebracht in het concept houdingsmodel als belangrijke voorwaarde voor de samenwerking. Naast de houdingsaspecten die benoemd worden in het concept houdingsmodel bij alliantie (zie tabel 2, p. 5), wordt in het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' nog gesproken over de betrokkenheid van medewerkers en vertrouwen in elkaar als belangrijke factoren voor de samenwerking.

Elkaar volgen en aansluiten op gespreksbeurten, komend uit het concept houdingsmodel, worden in dit adviesrapport vergeleken met de factor 'afstemmen van de werkzaamheden', komend uit het onderzoek (zie tabel 1, pp. 3-4). Door de respondenten van het onderzoek zijn geen specifieke houdingsaspecten benoemd ten aanzien van deze factor. Wel wordt er door de respondenten benoemd dat bereikbaarheid van medewerkers van belang is voor een goede afstemming van de werkzaamheden. Respondenten ervaren dat 'korte lijnen in het contact' en 'weten waar je elkaar kunt vinden' bevorderend zijn voor de samenwerking. Deze aspecten komen niet specifiek overeen met houdingsaspecten van het concept houdingsmodel. Naar verwachting zullen 'korte lijnen' en 'bereikbaarheid van medewerkers' invloed kunnen hebben op de houdingsaspecten. Wanneer een medewerker niet bereikbaar is, kunnen de werkzaamheden niet gecheckt worden. Daarnaast is er dan maar een beperkte mogelijkheid voor het stellen van vragen.

Als laatste wordt er een vergelijking gemaakt tussen het onderzoek en het 'aanspreken/verantwoorden van gedrag' zoals beschreven staat in het concept houdingsmodel. In het concept houdingsmodel wordt er gesproken over 'een lijn vasthouden', 'kennis inbrengen' en ' expliciteren wat werkt'. Deze aspecten komen overeen met het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek', waar er gesproken wordt over het delen van expertise en het hebben van een collectieve ambitie. De respondenten ervaren dat deze factoren van belang zijn voor de samenwerking. Een bepaalde 'lijn

vasthouden' en 'expliciteren wat werkt', zoals beschreven staat in het concept houdingsmodel kan gekoppeld worden aan een collectieve ambitie. Werken aan een gezamenlijk doel ervaren de respondenten als een positieve factor voor de samenwerking. Het delen van expertise of het inbrengen van kennis wordt daarnaast ook als positief ervaren voor de samenwerking. Zo benoemden de respondenten dat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

Al met al kon er een vergelijking gemaakt worden tussen diverse houdingsaspecten van het concept houdingsmodel en de conclusie van het onderzoek 'De interne samenwerking tussen complexe problematiek'. Aangezien de twee verschillende onderzoeken een ander doeleinde hebben, kan er niet over alle houdingsaspecten iets gezegd worden. Hierboven zijn speculaties gedaan omtrent de overeenkomsten. Naast de overeenkomsten zijn er houdingsaspecten van het concept houdingsmodel en factoren van dit onderzoek die niet met elkaar overeenkomen. De factoren van het onderzoek blijken volgens de respondenten wel van belang te zijn voor de interne samenwerking tussen hulpverleners. Factoren die hierboven niet genoemd staan zijn: allegiance, hoop en verwachting, wederzijdse invloed, besluitvorming, arbeidssatisfactie en de reorganisatie. De respondenten verwachten dat deze factoren invloed kunnen hebben op de houdingsaspecten van een hulpverlener.

2.2 Uitspraken naar aanleiding van onderzoeksvragen.

Naar aanleiding van de onderzoeksvragen, welke staan vermeld in de projectaanvraag 'Samenwerken: Een kwestie van houding?!' (2015a), worden er voorzichtige uitspraken gedaan. Deze uitspraken zijn gericht op de houding van een sociaal werker met betrekking tot de samenwerking met collega's en leidinggevenden.

- 1) Hoe versterkt de houding van sociaal werkers hun samenwerking met collega's en leidinggevenden?

Het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' heeft zich gericht op de algemeen werkzame factoren en de organisatorische factoren die de samenwerking kunnen beïnvloeden. Tijdens de interviews met respondenten zijn diverse houdingsaspecten aanbod gekomen. Kennis krijgen over deze houdingsaspecten vormden niet het hoofddoel van het onderzoek en zijn niet door alle respondenten benoemd. Vandaar dat er geen conclusies zijn getrokken over benodigde houdingsaspecten. Daarom is het antwoord op deze vraag een speculatie.

Deze deelvraag van het onderzoek van Marian van Hattum en Lineke van Hal is gericht op kennisverzameling over werkzame houdingsaspecten (Hattum & Hal, 2015a). De respondenten die zijn geïnterviewd tijdens het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' hadden diverse functies. Er is gesproken met pedagogisch medewerkers, gedragswetenschappers, perspectiefbegeleiders en een

leidinggevende 'Weg naar Perspectief'. De pedagogisch medewerkers zijn werkzaam op residentiële groepen. De gedragswetenschappers en perspectiefbegeleiders zijn bij deze teams en/of jongeren betrokken, maar niet werkzaam op de groep. De gedragswetenschappers vervullen op sommige momenten in het primair proces een leidende rol waar vanuit beslissingen genomen worden. De leidinggevende 'Weg naar Perspectief' is als perspectiefbegeleider betrokken bij een aantal jongeren. Er zijn dus zowel sociaal werkers als personen met een leidinggevende rol gesproken. Om uitspraken te doen naar aanleiding van deze onderzoeksvraag, worden de respondenten in twee groepen verdeeld: de sociaal werkers en de leidinggevendenden.

Door beide groepen zijn uitspraken gedaan over houdingsaspecten die de samenwerking beïnvloeden. Respondenten benoemden dat het hebben van een persoonlijke drive de samenwerking positief kan beïnvloeden. Bij een persoonlijke drive kun je denken aan de motivatie die een medewerker heeft om zijn werkzaamheden uit te voeren en met hoeveel plezier dit gedaan wordt. Daarnaast wordt ook het vermogen om in oplossingen te denken als positief ervaren. Respondenten ervaren dat dit daadwerkelijk het samenwerken vergroot en dat oplossingen niet maar door één iemand aangedragen worden. Respondenten benoemen dan ook dat samenwerken echt samen moet gebeuren. Daarvoor is het van belang dat je afstemt wie wat doet. Een belangrijk aspect daarvoor is dat medewerkers letterlijk bereikbaar zijn. Het hebben van korte lijnen wordt door respondenten als een bevorderende factor ervaren. Tijdens de interviews is er niet gesproken over welke houdingsaspecten dan exact belangrijk zijn om die korte lijnen daadwerkelijk te realiseren. Verwacht wordt dat de volgende houdingsaspecten uit het concept houdingsmodel het hebben van korte lijnen beïnvloeden: checken, timing en doelgericht aansluiten. Deze houdingsaspecten staan vermeld bij het volgen van handelingen. Als men dit vertaalt naar de resultaten uit het onderzoek zou 'volgen van handelingen' het volgende betekenen: het actief volgen van het plaatsingsproces en preventief en proactief aansluiten wanneer er een beroep op jou als sociaal werker wordt gedaan. Naast een gemotiveerde en oplossingsgerichte houding, is een proactieve houding van belang in de samenwerking. Met een proactieve houding wordt bedoeld dat je initiatieven neemt en niet afwacht (Wagenaar & Hulsebosch, 2013). Deze houdingsaspecten zijn door de respondenten algemeen benoemd en worden verwacht van alle professionals in de samenwerking. Daarnaast zijn er nog specifieke houdingsaspecten voor de samenwerking tussen een sociaal werker en de leidinggevende benoemd.

In de projectaanvraag 'Samenwerken: Een kwestie van houding?!' wordt het begrip 'collaborative leadership' benoemd. Wanneer diverse personen binnen een organisatie met elkaar werken, is het belangrijk dat zij hetzelfde einddoel hebben. Gekoppeld aan het onderzoek betekent dat, dat de diverse medewerkers die betrokken zijn bij één jongere het

samen eens zijn over het gekozen perspectief van de jongere en het behandeltraject dat daarvoor nodig is. Om dit voor elkaar te krijgen is het belangrijk dat een leidinggevende voor ogen houdt wat het team nodig heeft om hun werk te doen (VanVactor, 2012). Daarnaast wordt onder ‘collaborative leadership’ een leidinggevende verstaan die medewerkers betreft bij afspraken (Hattum & Hal, 2015a). Uit het onderzoek blijkt dat de sociaal werkers het ook belangrijk vinden dat zij betrokken worden bij de besluitvorming. Hierbij gaat het er niet om dat zij het besluit mogen nemen, maar dat er tijdens de besluitvorming wel gekeken wordt naar de behoeften van het team om dat wat besloten is te kunnen verwezenlijken. Dus wat heeft het team nodig om het traject waarvoor gekozen is te realiseren? Dit komt overeen met collaborative leadership. Als een leidinggevende op deze manier laat zien dat hij of zij naar het team luistert, voelen de teamleden (de sociaal werkers) zich, volgens respondenten van het onderzoek ‘De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek’, meer gesteund. Dit kan weer bijdragen aan een betere alliantie. Zoals in het concept houdingsmodel te zien is en zoals beschreven staat in het artikel ‘Meerwaarde’ is het hebben van een alliantie een voorwaarde voor een effectieve samenwerking.

- 2) Aan welke eisen moet een leerinstrument voor sociaal werkers voldoen om hun werkhouding in de samenwerking met collega’s en leidinggevendenden te verbeteren?

Het onderzoek van Marion van Hattum en Lineke van Hal is opgedeeld in diverse deelonderzoeken. Eén daarvan heeft als doel om een bruikbaar leerinstrument te ontwikkelen waarmee professionals hun samenwerking gerichte houding kunnen observeren om vervolgens hierop te reflecteren. Het observeren en reflecteren wordt gedaan samen met andere professionals (Hattum & Hal, 2015a). Naar aanleiding van vooronderzoek wordt er gedacht aan een digitaal instrument waarmee hulpverleners aan de hand van video-opnames elkaar kunnen observeren waarna zij vervolgens gezamenlijk kunnen reflecteren (Hattum & Hal, 2015a).

Ook naar aanleiding van het onderzoek ‘De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek’ is een soortgelijk product ontworpen, welke verder wordt uitgelegd in hoofdstuk 4. Respondenten en de onderzoekers verwachten dat de algemeen werkzame factoren en organisatorische factoren de houding van een professional kan beïnvloeden. Als er bijvoorbeeld sprake is van een verminderde arbeidssatisfactie, kan het zijn dat een professional minder gemotiveerd is en daarom ook een negatievere houding aanneemt in de samenwerking. Een voorbeeld van een algemeen werkzame factor is het ontbreken van collectieve ambitie. Als diverse medewerkers het niet eens zijn over het gekozen behandeltraject, kan er weerstand ontstaan wat belemmerend kan zijn voor de samenwerking. Daarom wordt aangeraden in het concept houdingsmodel ook aandacht te

besteden aan factoren die de houdingsaspecten kunnen beïnvloeden. Van (beginnende) HBO sociaal werkers wordt verwacht dat zij een onderzoekende houding aannemen om factoren te signaleren die het primair proces kunnen beïnvloeden (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2015a). Uit het onderzoek blijkt dat algemeen werkzame factoren en organisatorische factoren de samenwerking beïnvloeden. Diverse respondenten gaven aan dat deze factoren ook je houding in de samenwerking kunnen beïnvloeden. Als professionals zich bewust zijn van de factoren die hun houding beïnvloeden, kunnen zij in het vervolg deze factoren herkennen en ervoor zorgen dat belemmerende factoren verdwijnen en bevorderende factoren ontstaan (Burgt & Verhulst, 2003). Zij kunnen eventuele oplossingen bedenken die zorgen voor een meer samenwerking gerichte houding of er voor zorgen dat deze samenwerking gerichte houding zo optimaal mogelijk aanwezig blijft.

Hoofdstuk 3: Vergelijking met het huidige onderwijs en de beroepspraktijk.

In dit adviesrapport wordt er een vergelijking gemaakt met de uitkomsten van het onderzoeksrapport en het onderwijs. Met het onderwijs worden de opleidingen Pedagogiek en SPH bedoeld, zoals de onderzoekers deze opleidingen gevolgd hebben bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, studiejaar 2015-2016.

Deze vergelijking wordt gemaakt om te kijken of het geboden onderwijs voldoende aansluit bij de huidige beroepspraktijk.

Zowel bij de opleiding Pedagogiek als de opleiding SPH ontwikkel je gedurende de opleiding diverse competenties. Doordat je deze competenties hebt ontwikkeld tijdens de opleiding, ben je start bekwaam als beginnend professional (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2015a). Maar zijn de ontwikkelde competenties daadwerkelijk voldoende om als beginnend professional werkzaam te zijn binnen een organisatie zoals Intermetzo?

De competentie waar het onderzoeksrapport zich op gericht heeft is samenwerken. De overige competenties, komend uit de studiegidsen van Pedagogiek en SPH, zijn terug te vinden in bijlage 1.

Gedurende de opleiding worden vaardigheden aangeleerd om samen te werken met vrijwilligers, medewerkers en andere functionarissen binnen en buiten de organisatie waarvoor je werkzaam bent. Voorbeelden van wat een student geleerd heeft zijn: initiatief nemen om kennis en ervaringen te delen (expertise), participeren in overlegsituaties, openstaan voor andere inzichten en dat je een actieve bijdrage levert bij het oplossen van eventuele problemen binnen de samenwerking (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2015a). Uit het onderzoek 'De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek' blijkt dat er een aantal factoren invloed hebben op de interne samenwerking (zie tabel 1, p. 3). Deze factoren kunnen de samenwerking zowel negatief als positief beïnvloeden. Veel van deze factoren kunnen vertaald worden naar vaardigheden. Zo geven

de respondenten aan dat het belangrijk is dat er een goede overdracht is van informatie zodat afgestemd kan worden wat nodig is voor een jongere. Ten eerste is voor een goede overdracht het vastleggen van informatie van belang. Dit valt onder competentie 7: beheren en organiseren. Naast de behoefte aan voldoende informatie, is het belangrijk dat hierover afstemming en overeenstemming plaatsvindt. Diverse medewerkers samen zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van het primair proces. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers het kunnen vinden in de gekozen werkwijze. 'Overeenstemmen' en 'afstemmen' behoeven de volgende vaardigheden van de hulpverlener: je eigen kennis en ervaringen delen maar ook open kunnen staan voor andere inzichten. Deze vaardigheden worden tijdens de opleiding onder andere aangeleerd door de vele samenwerkingsprojecten met medestudenten, maar ook in de praktijk, waar je leert samenwerken met collega's. Als men kijkt naar de vaardigheden die vallen onder competentie 5, worden deze vaardigheden zeker geleerd aan de studenten van de opleidingen. Echter blijkt uit het onderzoek dat deze vaardigheden lang niet door alle medewerkers worden laten zien of ervaren. Vooral bij de casussen waarbij de samenwerking misliep, ontbrak afstemming en overeenstemming. Redenen hiervoor waren dat mensen niet betrokken werden bij de besluitvorming en dat er geen sprake was van een collectieve ambitie. Men was het niet eens over het gekozen behandeltraject.

Naar aanleiding van dit voorbeeld worden er aanbevelingen gedaan betreffende de verbetering van het onderwijs. Tijdens de opleiding wordt er aandacht besteed aan samenwerken: wat moet je allemaal kunnen om samenwerking te bevorderen? Iedere student die afstudeert bij de sociale studies van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen weet waarschijnlijk een rijtje met vaardigheden te noemen die de samenwerking bevorderen. Maar wat als deze samenwerking niet vloeiend verloopt? Bijvoorbeeld als er geen persoonlijke klik is of als belangen niet overeenkomen? Naast het leren over conflicthantering bij cliënten en opvoeders, wordt er aangeraden om ook aandacht te besteden aan conflicthantering bij samenwerking tussen collega's.

Naast de vaardigheden zijn er nog meer factoren benoemd in het onderzoek die de samenwerking kunnen beïnvloeden. Gedurende de opleiding wordt veel aandacht besteedt aan samenwerken en welke vaardigheden hiervoor van belang zijn. Denk bijvoorbeeld aan het maken van afspraken en het nakomen van afspraken, wat terugkomt in de samenwerkingscontracten die gemaakt worden tijdens samenwerkingsprojecten met studenten (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2015c). Ook wordt er veel aandacht besteed aan de andere vaardigheden die onder competentie 5 vallen, zoals initiatief nemen, participeren in overlegsituaties en het geven van feedback. Echter is de samenwerking van nog veel meer afhankelijk dan alleen vaardigheden. Uit het onderzoek blijkt dat samenwerking ook afhankelijk kan zijn van hoe jij je voelt binnen een organisatie. Voel je je

voldoende gesteund? Ervaar je voldoening bij het uitvoeren van je werkzaamheden? Voel je je verbonden met de organisatie? Maar ook de omstandigheden binnen een organisatie kunnen daarin een rol spelen. Verkeert een organisatie bijvoorbeeld in onrust?

Daarnaast is voor bijna alle competenties samenwerking nodig. Bijvoorbeeld bij het maken en uitvoeren van een plan (competentie 2 en 3). Iedereen moet achter de gekozen werkwijze staan. Natuurlijk is er ruimte voor eigen inbreng, maar de neuzen moeten wel dezelfde kant op staan. Naast de vaardigheden die hiervoor nodig zijn, is het ook belangrijk om te weten door welke factoren deze samenwerking positief of negatief beïnvloed kan worden en wat dit kan doen met het hulpverleningstraject. Voorbeelden van belangrijke factoren zijn: een collectieve ambitie, het hebben van een werkrelatie (alliantie), hoop en positieve verwachtingen, vertrouwen in het gekozen hulpverleningstraject, wederzijdse invloed en de besluitvorming. Hierdoor kan een professional tijdig signaleren wanneer er factoren optreden die de samenwerking negatief beïnvloeden. Dit past bij de onderzoekende houding van een HBO sociaal werker. Daarbij kan de professional aansporen tot veranderingen van deze belemmerende factoren naar bevorderend.

Hierbij wordt wel de kanttekening geplaatst dat je de competenties hebt ontwikkeld tot het niveau van een beginnend professional. Ook wordt van een sociaal hulpverlener op HBO niveau verwacht dat zij zich continu blijven ontwikkelen (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2015a). Tijdens het werken vul je je kennis en aangeleerde vaardigheden aan met ervaringen, waardoor je expertise steeds zal uitbreiden en je steeds beter leert anticiperen binnen een organisatie. Daarnaast zijn aanbevelingen voor het verbeteren van het onderwijs afkomstig van een onderzoek dat specifiek bij Intermetzo is uitgevoerd. Het kan zijn dat er bij andere organisaties andere zaken belangrijk zijn om samenwerking tussen hulpverleners te verbeteren. Dit kan betekenen dat het onderwijs misschien moeilijk kan voldoen aan de grote diversiteit van wensen en behoeften vanuit de beroepspraktijk.

Naast de vergelijking met het onderwijs wordt er ook gekeken in hoeverre professionals, die werkzaam zijn bij Intermetzo, beschikken over de vaardigheden die vallen onder de competenties van de opleidingen. Deze vergelijking kan leiden tot eventuele scholingsmogelijkheden of cursussen aan professionals binnen Intermetzo.

Eén van de vaardigheden die onder de competentie samenwerken valt, is dat een professional actief en constructief participeert in overlegsituaties. Daarnaast moet je instaat zijn om een bijdrage te leveren bij het oplossen van samenwerkingsproblemen. In het professioneel statuut van Intermetzo staat beschreven dat van medewerkers verwacht wordt dat zij de dialoog aangaan. Daarnaast wordt van de medewerkers verwacht dat zij afstemmen over, en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het onderhouden van een samenwerkingsrelatie ten behoeve van hulpverlening. Wanneer er sprake is van mogelijke

samenwerkingsproblemen, zoals een ervaren spanning tussen belangen van de organisatie en de normen en waarden van een professional, worden medewerkers geacht hierover in gesprek te gaan. Zaken waar zij tegen aanlopen moeten besproken worden, ervaringen moeten worden uitgewisseld en er wordt verwacht dat professionals oplossingen bedenken (Intermetzo, 2015).

Zoals bij de vergelijking met het onderwijs al benoemd is, is het belangrijk dat medewerkers hun eigen kennis en ervaringen inbrengen en ook openstaan voor inzichten van anderen. Dit is nodig voor afstemming en overeenstemming. Uit de eerdere vergelijking blijkt dat de opleiding voldoende investeert in het aanleren van vaardigheden die nodig zijn voor afstemmen en overeenstemmen. Toch loopt het bij de interne samenwerking bij Intermetzo soms mis op het ontbreken hiervan. Verwacht wordt dat de medewerkers wel beschikken over de kennis en vaardigheden die voor afstemming en overeenstemming nodig zijn, maar dat andere factoren mede verantwoordelijk zijn voor het ontbreken hiervan. Dit kan een aanleiding zijn voor vervolgonderzoek. Wat maakt dat aangeleerde vaardigheden en kennis niet tot uiting komen binnen de beroepspraktijk? Of wat is er nodig om tot goede overeenstemming en afstemming te komen? Verwacht wordt dat hier diverse factoren invloed op kunnen hebben. Respondenten geven aan dat er binnen Intermetzo gewerkt wordt vanuit eilandjes waar weinig verbindingen tussen zitten. Hierdoor kan het zijn dat er nog te veel alleen met en vanuit het eigen eilandje wordt gewerkt. Daarnaast kan het ontbreken van een persoonlijke klik, wat onderdeel is van een alliantie, het ontbreken van afstemming en overeenstemming beïnvloeden. Tot slot wordt verwacht dat werkdruk en/of tijdsdruk hier een rol in spelen. Deze speculaties werden door diverse respondenten benoemd. Echter is hier het onderzoek niet op gericht en zijn er geen conclusies getrokken over factoren die de afstemming en overeenstemming beïnvloeden.

Zoals al eerder beschreven, wordt verwacht dat professionals die zich bewust zijn van factoren die mogelijk de samenwerking kunnen beïnvloeden, hier sneller op kunnen anticiperen. Met behulp van de digitale waaier, welke in hoofdstuk 4 wordt toegelicht, kunnen professionals zich bewust worden van de factoren die de samenwerking kunnen bevorderend of belemmeren. Een team kan leren door gezamenlijk te bekijken welke factoren de samenwerking beïnvloeden, zowel voorafgaand aan de plaatsing als naderhand (Hammelburg, Lubbers, & Nauta, 2014).

Hoofdstuk 4: De digitale waaier.

De digitale waaier is een hulpmiddel voor gesprekken, wat direct ingezet kan worden in de praktijk (zie bijlage 2). Het kan gebruikt worden tijdens vergadermomenten, intervisie en eventuele andere gesprekken binnen de organisatie wat betreffende het plaatsingsproces van een jongere. Deze waaier kent twee toepassingsmogelijkheden:

- Het kan ingezet worden voorafgaand aan een plaatsing. Met behulp van de waaier kunnen alle bevorderende en belemmerende factoren die invloed kunnen hebben op de samenwerking in kaart worden gebracht. Naar aanleiding van dit gesprek kan er gezocht worden naar oplossingen voor het bevorderen van de samenwerking bij een plaatsing.
- Het kan ingezet worden na een plaatsing en dient dan als reflectiemiddel. De belemmerende en bevorderende factoren die invloed hebben gehad op de samenwerking kunnen in kaart gebracht worden. Reflecteren met het team zal aanzetten tot leren (Verhagen, 2011).

Het gebruik van de digitale waaier komt in beide gevallen met elkaar overeen en zal verder toegelicht worden. In de digitale waaier staan alle belemmerende en bevorderende factoren die beschreven staan in de conclusie van het onderzoek (zie tabel 1, pp. 3-4). Onder elk begrip staan vragen beschreven wat zal leiden tot gespreksvoering over de interne samenwerking bij plaatsing en overplaatsing. In de vragen wordt er gesproken over betrokkenen en collega's. Hiermee worden de volgende functies bedoeld: pedagogisch medewerkers, gedragswetenschappers, leidinggevenden en andere medewerkers die betrokken zijn rondom de plaatsing van een jongere.

Het voorbeeld hieronder geeft weer hoe één van de kaarten in de waaier is vormgegeven:

Collectieve ambitie:

- Wat is het perspectief van een jongere?
- Welke overeenkomsten zijn er tussen de betrokkenen wat betreft het perspectief van een jongere?
- Welke verschillen zijn er tussen de betrokkenen wat betreft het perspectief van een jongere?
- Wat is er nodig om deze verschillen tot één perspectief te krijgen?
- In hoeverre hebben de antwoorden op de bovenstaande vragen invloed op je handelen?

De vragen die beschreven staan onder elk begrip dienen als leidraad voor een gesprek over de interne samenwerking. Dit betekent dat er verwacht wordt dat de medewerkers van Intermetzo over voldoende gespreksvaardigheden beschikken voor een lopend gesprek. Luisteren, doorvragen, samenvatten en eventueel feedback geven zijn vaardigheden die tijdens deze gesprekken gevraagd worden van de medewerkers (Terlouw & Visser, 2012). Tevens zijn dit ook vaardigheden die van een beginnend professional verwacht worden. Mochten medewerkers onvoldoende kennis hebben over deze gesprekstechnieken wordt het boek 'Relaties hanteren: beroepshouding en vaardigheden in woord en beeld' van Huib

Terlouw en Ben Visser (2012) aangeraden.

Voor verdieping van deze gesprekken kan er gevraagd worden naar het gevoel, de ervaringen en de behoeften van een medewerker. Hierdoor kan er een concreet beeld geschept worden van de situatie, de behoeften/gemoedstoestand van een medewerker en de samenwerking tussen diverse medewerkers.

De waaier is vormgegeven in een digitaal bestand. Hierdoor is hij toegankelijk voor alle medewerkers van Intermetzo. De digitale waaier is als bijlage toegevoegd aan het adviesrapport. Hierdoor wijkt de waaier af van de originele vorm. De originele digitale waaier wordt als apart document meegestuurd.

Hoofdstuk 5: Vervolgonderzoeken.

In de conclusie van het beschrijvend onderzoek staan de belemmerende en bevorderende factoren beschreven die invloed kunnen hebben op de samenwerking bij plaatsing en overplaatsing van een jongere (zie tabel 1, pp. 3-4). Deze conclusie riep nieuwe vragen op bij de belanghebbenden wat kan leiden tot eventuele vervolgonderzoeken. Onder de belanghebbenden vallen het lectoraat 'Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd', de opdrachtgevers en andere medewerkers van Intermetzo. Hieronder staan de mogelijke onderwerpen beschreven:

- De digitale waaier kan voorafgaand of na het plaatsen van een jongere ingezet worden. Als vervolgonderzoek kan het gebruik van de digitale waaier gemonitord en geëvalueerd worden. Hierbij is het van belang dat de samenwerking bij het plaatsingsproces gevolgd wordt. Het monitoren van de waaier zal een bijdrage leveren aan het structureel toepassen van de digitale waaier op de werkvloer (Stals, Yperen, Reith en Stams, 2008).
- Onderzoek naar visieverkleining binnen Intermetzo. Er wordt binnen Intermetzo enerzijds vanuit de antroposofische visie gewerkt. Anderzijds wordt er nog veel gewerkt vanuit een justitiële gedachtegang. Deze gedachten en werkwijze sluiten niet op elkaar aan. Dit onderzoek zal zich richten op de visieverkleining binnen Intermetzo. Met de vraag: Hoe kan een diversiteit aan visies zo vormgegeven worden dat er binnen Intermetzo gewerkt wordt met een gezamenlijke visie en de daarbij horende werkwijzen?
- Intermetzo beschikt over een breed hulpaanbod. Zij werken met diverse doelgroepen, trajecten en settings wat onder het hulpaanbod van Intermetzo valt. De respondenten van Intermetzo ervaren dat het brede hulpaanbod onder andere leidt tot verschillende eilandjes binnen de organisatie. Medewerkers hebben onvoldoende kennis van elkaars hulpaanbod. Dit onderzoek zal gericht zijn op hoe deze eilanden met elkaar verbonden kunnen worden voor de verbetering van het 'integraal

samenwerken'. Bij integraal samenwerken wordt er samen gezocht naar de mogelijkheden voor een hulpverleningstraject.

- Uit dit onderzoek zijn zowel belemmerende als bevorderende factoren gekomen, die beschreven staan in de conclusie van het onderzoeksrapport (zie tabel 1, pp. 3-4). Nu is er voor de praktijk een waaier gemaakt die zij in kunnen zetten vóór of na de plaatsing van een jongere. Of deze waaier effectief is moet nog blijken uit het vervolgonderzoek. Naast een waaier kan er ook een nieuw onderzoek gestart worden voor verdere mogelijkheden binnen de organisatie. Dit onderzoek zal zich dan richten op mogelijke methoden, activiteiten of interventies die de aanwezigheid van bevorderende factoren voor de interne samenwerking vergroten. Daarnaast kunnen er ook methoden, activiteiten of interventies ontwikkeld worden waarmee belemmerende factoren omgezet kunnen worden in bevorderende factoren.
- Uit dit onderzoek zijn een aantal factoren gekomen die bevorderend zijn voor de samenwerking tussen hulpverleners. Voorbeelden hiervan zijn stabiliteit en positieve verwachtingen ten aanzien van de jongere en het hulpverleningstraject. Maar wat als een organisatie in onrust verkeert? Wat vraagt dat dan voor kenmerken van een professional? Dit onderzoek zal gericht zijn op kenmerken waarover een professional moet beschikken om met een diversiteit aan doelgroepen samen te werken in een onrustige tijd. Uit dit onderzoek zijn de kenmerken 'persoonlijke drive' en 'een oplossend vermogen' naar voren gekomen. Naar verwachting zullen er meer kenmerken nodig zijn. Dit zal in een vervolgonderzoek verder moeten blijken.
- 'Geen collectieve ambitie' en 'de reorganisatie' worden door diverse respondenten als belemmeringen gezien voor de samenwerking. Er is argwaan naar de organisatie of er is weinig vertrouwen in de leidinggevenden. Kan een organisatie, zoals Internetzo, een bijdrage leveren om in deze onrustige tijd medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren? Je kunt hierbij denken aan scholing, uitnodiging tot reflectie of personeelsgesprekken. Het mogelijke onderzoek zou zich kunnen richten op welke taak de organisatie heeft om professionals in deze onrustige tijd zo goed mogelijk te faciliteren en in hoeverre deze taak uitgevoerd wordt.
- Eerder in dit adviesrapport (hoofdstuk 3) is er geschreven over de vergelijking met het onderwijs, het onderzoek en de beroepspraktijk. Hieruit bleek dat aangeleerde kennis en vaardigheden niet altijd tot uiting komen op de werkvloer. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het afstemmen en overeenstemmen van de werkzaamheden. Het vervolgonderzoek kan zich richten op hoe het komt dat aangeleerde kennis en vaardigheden niet tot uiting komen binnen de beroepspraktijk of wat er nodig is om tot goede overeenstemming en afstemming te kunnen komen.

De vervolgonderzoeken zouden eventueel in samenwerking met anderen gedaan kunnen worden. Denk hierbij aan de samenwerking tussen Intermetzo, het lectoraat 'Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd' en studenten van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De vervolgonderzoeken kunnen kenbaar gemaakt worden op de website van het Intermetzo of gepresenteerd worden op de afstudeermarkt op de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de afstudeerbijeenkomst van Intermetzo. Deze vinden voorafgaand plaats van het eerste en tweede semester van een studiejaar.

Literatuur:

- Burgers, K. & Smits, D. (2016). *De interne samenwerking tussen hulpverleners bij complexe problematiek* (onderzoeksrapport afstudeeropdracht). Pedagogiek, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.
- Burgt, M. van der & Verhulst, F. (2003). *Doen en blijven doen: Voorlichting en compliancebevordering door paramedici* (3^e herziene druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Hammelburg, R., Lubbers, W. J. & Nauta, N. (2014). *Veranderende samenwerking in de zorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Hattum, M. van & Hal, L. van. (2015b). Meervoudig: Samenwerking tussen hulpverleners in gezinnen met meervoudige problemen. *Maatwerk*, 16(6), 31-33.
- Hattum, M. van & Hal, L. van. (2015a). Samenwerken: Een kwestie van houding?!: De ontwikkeling van een digitaal leerinstrument voor sociaal werkers in gezinnen met meervoudige problemen. Nijmegen: Kenniscentrum HAN Sociaal, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. (2015c). *Onderzoek en innovatie deel 1: uitvoeren van een praktijkgericht onderzoek: Studentenhandleiding*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen – opleiding Pedagogiek.
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. (2015a). *Studiegids 2015-2016 Pedagogiek: Deel 1 en 3 van het opleidingsstatuut instituut ISPS voltijd*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (2015b). *Studiegids 2015-2016 Sociaal Pedagogisch Hulpverlening: Deel 1 en 3 van het opleidingsstatuut instituut ISPS voltijd*. Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Intermetzo. (2015). *Professioneel statuut Intermetzo*. Eefde: Intermetzo.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 14(3), 8.
- Smits, D. (2016). *Productverantwoording en implementatieplan*. (Afstudeeropdracht). Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Stals, K, Yperen, T. van, Reith, W. & Stams, G. J. (2008). *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg: Een literatuurrapportage over belemmerende en bevorderende factoren op implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Terlouw, H. & Visser, B. (2012) *Relaties hanteren: beroepshouding en vaardigheden in woord en beeld* (3^e druk). Amersfoort: ThiemeMeulenhoff
- VanVactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research*, 65(4), 555-561.
- Verhagen, P. (2011). *Kwaliteit met beleid: basisboek voor sociale studies*. Bussum: Coutinho

Wagenaar, S. & Hulsebosch, J. (2013). *En nu online...: Sociale media voor professionals, organisaties en trainers* (2^e herziene druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Bijlage 1, Competenties Pedagogiek en SPH.

Tabel 3, Competenties van de opleidingen Pedagogiek en SPH, aangepast uit *Studiegids 2015-2016 Pedagogiek: Deel 1 en 3 van het opleidingsstatuut instituut ISPS voltijd* (pp. 15-16) & *Studiegids 2015-2016 Sociaal Pedagogisch Hulpverlening: Deel 1 en 3 van het opleidingsstatuut instituut ISPS voltijd* (pp. 16-17). Door Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2015a;2015b, Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Competenties Pedagogiek	Competenties SPH
“Segment 1: De pedagogische dienstverlening: Werken met, namens en voor mensen.	“Segment 1: Hulp- en dienstverlening aan en voor cliënten.
<i>Competentie 1A: Contacten leggen en onderhouden.</i> - Contacten leggen en onderhouden met jeugdigen en opvoeders.	<i>Competentie 1: Contact leggen, oriënteren en analyseren.</i> - Doelgericht vormgeven en hanteren van de relatie met de cliënt en het cliëntensysteem. - In dialoog met de cliënt/het cliëntensysteem zich oriënteren op vragen, problemen en mogelijkheden. - Vragen, problemen en mogelijkheden van cliënt/cliëntensysteem analyseren. - Een sociaal pedagogische hulpvraag formuleren.
<i>Competentie 1B: Oriënteren, analyseren en diagnosticeren.</i> - Zich oriënteren op behoeften en vragen van jeugdigen en opvoeders die betrekking hebben op het opvoedingsproces en deze in dialoog met jeugdigen en hun opvoeders analyseren en diagnosticeren.	
<i>Competentie 2: Plan van aanpak ontwerpen.</i> - Doelen formuleren en een plan van aanpak ontwerpen gericht op optimalisering van het opvoedingsproces.	<i>Competentie 2: Doelen formuleren en een plan van aanpak ontwikkelen.</i> - Op basis van een analyse/diagnose en in dialoog met de cliënt en cliëntensysteem en (eventueel) andere hulpverleners doelen formuleren. - In dialoog met de cliënt een plan van aanpak voor de sociaal pedagogische hulpvraag ontwerpen.
<i>Competentie 3: Pedagogische interventies uitvoeren en (groepen) jeugdige(n)/opvoeder(s) begeleiden.</i> - Methodisch handelen volgens een pedagogisch plan van aanpak en evalueren van zowel het handelen als het plan.	<i>Competentie 3: Plan van aanpak uitvoeren en evalueren.</i> - Het ontworpen plan van aanpak voor sociaal pedagogische hulpverlening methodisch uitvoeren en in dialoog bijstellen. - De uitvoering evalueren en verantwoorden. - Doelgericht hanteren van de relatie met de cliënt.
<i>Competentie 4: Signaleren en actie ondernemen.</i> - Factoren en ontwikkelingen in omgeving en maatschappij die van invloed zijn op het opvoedingsproces van groepen van jeugdigen signaleren en deze beïnvloeden op micro-, meso- en macroniveau.	<i>Competentie 4: Factoren en ontwikkelingen signaleren en beïnvloeden.</i> - Factoren en ontwikkelingen in omgeving en maatschappij signaleren die van invloed zijn op sociaal pedagogisch problemen van cliënten of mogelijkheden voor cliënten. - Initiatief nemen tot (preventieve) activiteiten en/of belangenbehartiging n.a.v. deze factoren en ontwikkelingen.
Segment 2: Werken in en vanuit een organisatie.	Segment 2: Werken in en vanuit een organisatie.
<i>Competentie 5: Samenwerken.</i> - Samenwerken met vrijwilligers, medewerkers en	<i>Competentie 5: Samenwerken.</i> - In een (al dan niet multidisciplinair) teamverband

functionarissen zowel binnen als buiten de arbeidsorganisatie.	professioneel samenwerken met medewerkers, vrijwilligers en/of functionarissen zowel binnen als ook buiten de eigen arbeidsorganisatie. - SPH deskundigheid inbrengen als initiatiefrijk vertegenwoordiger van de beroepsgroep.
<i>Competentie 6: Werkbegeleiding en leiding geven.</i> - Leiding en (werk)begeleiding geven aan vrijwilligers, medewerkers en stagiaires.	<i>Competentie 6: Leiding en (werk)begeleiding geven.</i> - Leiding geven aan medewerkers, vrijwilligers, stagiaires en/of leerlingen. - Medewerkers, stagiaires, leerlingen en/of vrijwilligers begeleiden of coachen.
<i>Competentie 7: Beheren en organiseren.</i> - De noodzakelijk beheersmatige activiteiten voor het professioneel opvoeden verrichten en organisatorische voorwaarden creëren en bewaken.	<i>Competentie 7: Bijdragen aan de organisatie van het werk.</i> - De voor sociaal pedagogische hulpverlening noodzakelijke beheersmatige activiteiten verrichten en organisatorische voorwaarden creëren en bewaken.
<i>Competentie 8: Bijdragen aan kwaliteitsverbetering en beleidsontwikkeling.</i> - Een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het beleid m.b.t. professioneel opvoeden en de zorg voor kwaliteit van de pedagogische dienstverlening.	<i>Competentie 8: Bijdragen aan beleidsontwikkeling en kwaliteitszorg.</i> - In en vanuit de arbeidsomgeving een bijdrage leveren aan de uitvoering van het sociaal pedagogisch hulpverleningsbeleid van de instelling. - Vanuit SPH-perspectief een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het beleid van de instelling. - Vanuit SPH-perspectief een bijdrage leveren aan de zorg voor de kwaliteit van de hulpverlening.
Segment 3: Werken aan professionaliteit.	Segment 3: Werken aan professionalisering.
<i>Competentie 9: Eigen professionaliteit ontwikkelen.</i> - De eigen professionaliteit blijvend ontwikkelen door reflectie op het eigen beroepsmatig handelen en actief zoeken naar nieuwe ontwikkelingen.	<i>Competentie 9: Eigen professionaliteit ontwikkelen.</i> - De eigen professionaliteit blijvend ontwikkelen door reflectie op het eigen beroepsmatig handelen. - Een visie op het beroep en onderhouden. - De eigen professionaliteit blijvend ontwikkelen door te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in het beroep.
<i>Competentie 10: Bijdragen aan ontwikkeling van het beroep.</i> - Een bijdrage leveren aan ontwikkeling en profilering van beroep en beroepsuitoefening van HBO-pedagoog met behulp van praktijkgericht onderzoek” (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2015a, pp. 15-16). .	<i>Competentie 10: Bijdragen aan de ontwikkeling en profilering van het beroep.</i> - Een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en profilering van het beroep en de beroepsuitoefening van sociaal pedagogische hulpverlening. - Praktijkgericht onderzoek verrichten gericht op de ontwikkelingen van methoden technieken en/of middelen voor de SPH praktijk” (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2015b, pp. 16-17).

Collectieve ambitie

- 1) Wat is het perspectief van de jongere?
- 2) Welke overeenkomsten zijn er tussen de betrokkenen wat betreft het perspectief van de jongere?
- 3) Welke verschillen zijn er tussen de betrokkenen wat betreft het perspectief van de jongere?
- 4) Wat is er nodig om deze verschillen tot één perspectief te krijgen?
- 5) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Afstemming

- 1) Welke informatie is er beschikbaar voorafgaand aan de plaatsing van de jongere?
- 2) Is er voldoende informatie voor het plaatsen van de jongere?
- 3) Wie is er verantwoordelijk voor het verspreiden van deze informatie?
- 4) Is de informatie voor iedereen beschikbaar?
- 5) Zijn alle betrokkenen voorzien van de benodigde informatie?
- 6) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Arbeidssatisfactie

- 1) Hoe ervaar je momenteel je werkzaamheden en werkomstandigheden?
- 2) Hoe ervaar je je positie binnen de organisatie?
- 3) In hoeverre ervaar je steun van je collega's (pedagogisch medewerkers, leidinggevenden, gedragswetenschapper, enz.)?
- 4) In hoeverre ervaar je dat jouw geleverde inspanning erkend wordt door collega's?
- 5) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Werkrelatie (alliantie)

- 1) In hoeverre heb je met je collega's (pedagogisch medewerkers, leidinggevenden, gedragswetenschappers, enz.) een persoonlijke band opgebouwd?
- 2) In hoeverre kun jij het eens worden met je collega's over de werkwijze?
- 3) In hoeverre voel jij je vertrouwd in bijzijn van je collega's?
- 4) Waar heb je in het contact met je collega's nog behoeften aan?
- 5) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Hoop en verwachting

- 1) Welke verwachtingen heb je ten aanzien van de jongere?
- 2) In hoeverre is er sprake van angst ten aanzien van de jongere (door eventuele eerdere incidenten)?
- 3) In hoeverre zijn de verwachtingen realistisch?
- 4) Welke positieve kenmerken zie je van de jongere?
- 5) Welke belemmeringen zie je ten aanzien van de jongere?
- 6) Wat heb jij nodig voor het omgaan met deze belemmeringen?
- 7) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Vertrouwen in het plan (allegiance)

- 1) In hoeverre heb jij vertrouwen in het gekozen hulpverleningstraject?
- 2) Wat heb jij nodig om het gekozen hulpverleningstraject uit te voeren en uit te dragen naar de jongere?
- 3) Welke andere mogelijkheden zie je in het hulpverleningstraject?
- 4) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Persoonskenmerken

- 1) In hoeverre ben je gemotiveerd om te werken met de jongere?
- 2) In hoeverre ben je gemotiveerd om te werken met je collega's (pedagogisch medewerkers, leidinggevenden, gedragswetenschappers, enz.)?
- 3) In hoeverre ben je gemotiveerd om te werken voor de organisatie?
- 4) In hoeverre ben je in staat om in oplossingen te denken in stressvolle of moeilijke situaties?
- 5) In hoeverre heb je het gevoel dat je de ruimte krijgt om oplossingen aan te dragen?
- 6) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Reorganisatie

- 1) In hoeverre ben je op de hoogte van de veranderingen binnen de organisatie?
- 2) Waar vind je de informatie over de veranderingen binnen de organisatie?
- 3) Wat doen de veranderingen en informatie over de veranderingen met jou? Welke gedachten en gevoelens roept dit bij je op?
- 4) In hoeverre is duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is? Bij vertrek van collega's, veranderingen in de hiërarchie van de organisatie en veranderingen van functies van medewerkers?
- 5) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Besluitvorming

- 1) In hoeverre ben je betrokken bij het samenstellen van het hulpverleningstraject van de jongere?
- 2) In hoeverre had je betrokken willen worden bij het samenstellen van het hulpverleningstraject van de jongere?
- 3) Wat heb je nodig in deze besluitvorming? Denk hierbij aan het gekozen hulpverleningstraject en de samenwerking met je collega's.
- 4) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Wederzijdse invloed

- 1) Hoe ervaren je de groepssamenstelling van je huidige team?
- 2) In hoeverre heb jij het gevoel dat er ruimte is voor jouw mening?
- 3) In hoeverre zijn er binnen jouw team collega's waarvan hun mening zwaarder telt dan de mening van anderen collega's?
- 4) Wat wordt er gedaan als er een diversiteit aan meningen is binnen een team?
- 5) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Expertise

- 1) In hoeverre heb je het gevoel over voldoende expertise te beschikken betreffende jouw werkzaamheden?
- 2) In hoeverre vind je belangrijk om gebruik te maken van elkaars expertise?
- 3) In hoeverre is bekend waar of bij wie je de juiste expertise kunt inwinnen?
- 4) In hoeverre wil je graag je expertise vergroten (bijvoorbeeld d.m.v. bijscholing)?
- 5) In hoeverre hebben de antwoorden op bovenstaande vragen invloed op je handelen?

Bijlage 3, Implementatieplan

Tabel 4, Schematische weergave implementatieplan, overgenomen uit *Productverantwoording en implementatieplan* (pp. 10-12), door D. Smits, 2016, afstudeeropdracht, Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

	Wat	Wie	Wanneer
Activiteit 1	<p>Vervolgonderzoek door het lectoraat 'Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd'.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De vergelijking tussen de onderzoeken gebruiken voor huidig onderzoek en/of vervolgonderzoek. - De uitspraken naar aanleiding van de projectaanvraag 'Samenwerken: Een kwestie van houding?!' gebruiken voor onderzoek en/of vervolgonderzoek. - De voorgestelde onderzoeksonderwerpen formuleren als voorlopige projectvoorstellen, zodat: <ol style="list-style-type: none"> 1) Deze gepresenteerd kunnen worden tijdens de afstudeermarkt van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. 2) Deze onderzocht konden worden door onderzoekers van het lectoraat. - De vergelijkingen met het onderwijs bekijken en bespreekbaar maken met de desbetreffende personen van de opleidingen, zodat er samen gekeken kan worden naar de verbetering van het onderwijs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoekers van het lectoraat. - Daarnaast kan het lectoraat er voor kiezen dat studenten het vervolgonderzoek gaan uitvoeren of kan het lectoraat de vervolgonderzoeken doen in samenwerking met organisaties. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nadat het adviesrapport op 3 juni 2016 overhandigd is aan het lectoraat, kunnen de onderzoekers het adviesrapport doornemen en starten met het schrijven van projectvoorstellen. Wanneer de onderzoeken gedaan worden door studenten, is het raadzaam om de projectvoorstellen af te ronden voor aanvang van het 2^e semester van studiejaar 2016-2017, start 6 februari 2017. Indien de onderzoekers van het lectoraat zelf het onderzoek zullen uitvoeren, zal er gekeken moeten worden of het onderzoek tegelijkertijd uitgevoerd kan worden, of dat gaande onderzoeken eerst afgerond moeten zijn.
Activiteit 2	<p>Vervolgonderzoek door Intermetzo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De voorgestelde onderzoeksonderwerpen formuleren als voorlopige projectvoorstellen, zodat: <ol style="list-style-type: none"> 1) Deze gepresenteerd kunnen worden tijdens de afstudeermarkt van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de afstudeerbijeenkomst van Intermetzo. Daarnaast kunnen de projectvoorstellen op de site van Intermetzo gezet worden om aan studenten kenbaar te maken dat er afstudeermogelijkheden zijn. 2) Deze onderzocht kunnen worden door medewerkers van het team 'Onderzoek en Ontwikkeling'. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling'. - Daarnaast kan Intermetzo er voor kiezen dat studenten het vervolgonderzoek gaan uitvoeren of kan Intermetzo opnieuw de samenwerking aangaan met het lectoraat 'Werkzame Factoren in de Zorg voor Jeugd'. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nadat het adviesrapport op 3 juni 2016 overhandigd is aan Hoofd 'Onderzoek en Ontwikkeling', kunnen medewerkers van het team het adviesrapport doornemen en starten met het schrijven van projectvoorstellen. Wanneer de onderzoeken gedaan worden door studenten is het raadzaam om de projectvoorstellen af te ronden voor aanvang van het 2^e semester van studiejaar 2016-2017, start 6 februari 2017. Indien de medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling' zelf het onderzoek zullen uitvoeren, zal er gekeken

	- Indien gewenst kunnen medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling' aansluiten bij de onderzoeken van het lectoraat.		moeten worden of het onderzoek tegelijkertijd uitgevoerd kan worden, of dat gaande onderzoeken eerst afgerond moeten zijn.
Activiteit 3	<p>Deel 1) De digitale waaier dient openbaar gemaakt te worden. Dit kan door de waaier op intranet of een gezamenlijke schijf op de computer te zetten. Vervolgens dient aan alle medewerkers kenbaar gemaakt te worden waar zij de waaier kunnen vinden. Daarnaast is het raadzaam om de gebruiksaanwijzing bij te voegen, welke te vinden is in het adviesrapport.</p> <p>Deel 2a) Gebruiken van de digitale waaier tijdens overdrachten, teamvergaderingen en/of interviews.</p> <p>Deel 3a) Evalueren van de digitale waaier.</p> <p>Tegelijkertijd of in plaats van delen 2a en 3a kan er gekozen worden voor het volgende implementatietraject.</p> <p>Deel 2b) Uitvoeren van een pilot. Het monitoren van het gebruik van de digitale waaier.</p> <p>Deel 3b) Evalueren van de digitale waaier.</p>	<p>Deel 1) Medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling' benaderen de juiste persoon wie de waaier en gebruiksaanwijzing kan plaatsen op intranet op de gezamenlijke schijf op de computer. Daarnaast benaderen zij de juiste persoon wie per mail kenbaar maakt waar de waaier terug te vinden is.</p> <p>Deel 2a) Door de medewerkers die betrokken zijn bij de plaatsing en overplaatsing van jongeren.</p> <p>Deel 3a) Door de medewerkers die gebruik hebben gemaakt van de waaier.</p> <p>Deel 2b) Eén team van Intermetzo dat werkzaam is op een leefgroep. Het monitoren van de pilot kan gedaan worden door studenten in de vorm van een afstudeeronderzoek of door medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling'.</p> <p>Deel 3b) Eén team van Intermetzo dat werkzaam is op de leefgroep. In samenwerking met het team kan de evaluatie van de pilot gedaan worden door studenten in de vorm van een afstudeeronderzoek of door medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling'.</p>	<p>Deel 1) Nadat het adviesrapport op 3 juni 2016 overhandigd is aan Hoofd 'Onderzoek en Ontwikkeling', kunnen medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling' de juiste personen benaderen.</p> <p>Deel 2a) Nadat de digitale waaier voor iedereen beschikbaar is, kunnen de medewerkers de digitale waaier inzetten tijdens overdracht momenten, teamvergaderingen en/of interviews.</p> <p>Deel 3a) Wanneer er drie gezamenlijke momenten zijn geweest waarbij de waaier is gebruikt.</p> <p>Deel 2b) Nadat het adviesrapport op 3 juni 2016 overhandigd is aan Hoofd 'Onderzoek en Ontwikkeling' kan door medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling' een team benaderd worden waar de pilot uitgevoerd wordt. Als het monitoren uitgevoerd wordt door studenten, geldt ook hier dat er rekening gehouden dient te worden met de start van het 2^e semester van studiejaar 2016-2017. Indien het monitoren gebeurt door medewerkers van 'Onderzoek en Ontwikkeling' dient er rekening gehouden te worden met de mogelijkheden in hun planning.</p> <p>Deel 3b) Het is aan te raden om de pilot te evalueren.</p>