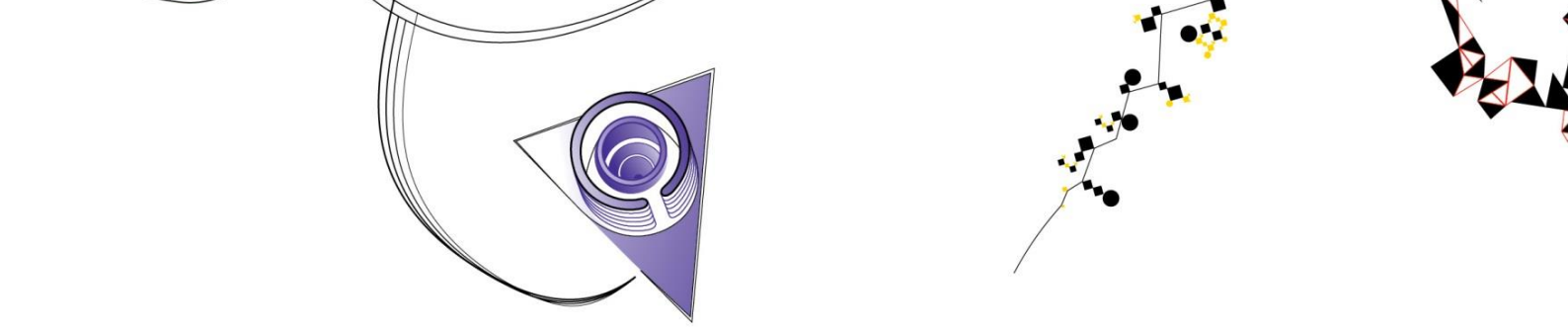
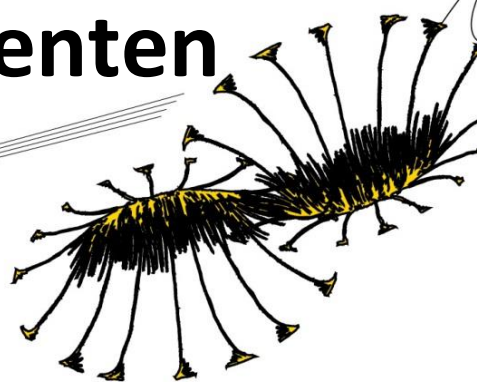
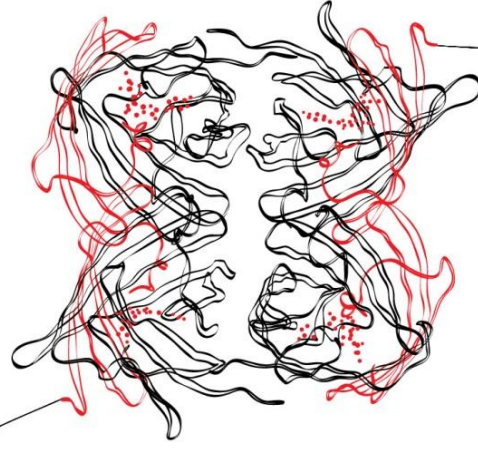




Samenwerking in het sociaal domein in kleine Twentse gemeenten

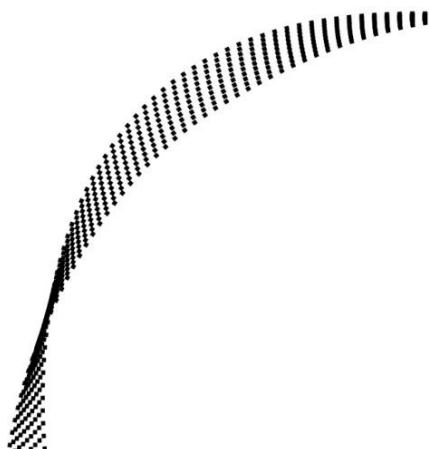


*Een onderzoek naar ervaringen van
professionals met samenwerking
in sociale teams in
Borne, Haaksbergen en Wierden*



Masterthesis

Romy Langkamp



Samenwerking in het sociaal domein in kleine Twentse gemeenten

*Een onderzoek naar ervaringen van professionals
met samenwerking in sociale teams
in Borne, Haaksbergen en Wierden*

Masterthesis

Auteur:

Romy Langkamp (s1097962)

Instelling:

Universiteit Twente
Faculteit Behavioural, Management and Social Sciences
Public Administration – specialisatie Public Safety

Begeleiders:

Dr. M.R.R. Ossewaarde (UT)
Prof. dr. A. Need (UT)
D. Bruijn, MPS (gemeente Wierden)

Maart 2018
Enschede

Samenvatting

Sinds 2015 werken de meeste Nederlandse gemeenten met zogenoemde 'sociale teams'. Omdat deze teams verantwoordelijk zijn voor een belangrijk deel van de zorg aan de inwoners van een gemeente, is het van groot belang dat de samenwerking binnen deze teams zo optimaal mogelijk verloopt. Naar deze samenwerking is echter tot op heden nauwelijks onderzoek gedaan. Daarom is het van belang meer inzicht te krijgen in de ervaringen van professionals met betrekking tot de samenwerking in deze teams. De onderzoeksvraag die centraal staat in deze masterscriptie is:

(1) Hoe ervaren de professionals de samenwerking in de sociale teams op dit moment, (2) wat zijn volgens hen hierbij de best practices en knelpunten en (3) hoe kan de samenwerking in sociale teams volgens hen worden verbeterd?

Voor dit onderzoek is een theoretisch model ontwikkeld op basis van een vergelijking tussen verschillende modellen op het gebied van samenwerking. Uit dit model zijn de minst onderzochte variabelen geselecteerd, aangezien hun effect op samenwerking nog niet (geheel) bekend is. Deze variabelen vormen de basis van dit onderzoek. Dit zijn: *eerdere ervaring, tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie, informele communicatie, interprofessionele educatie en het geven van feedback*.

Met betrekking tot het eerste element van de onderzoeksvraag blijkt dat de variabelen *eerdere ervaring, voldoende tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie en het geven van feedback* aanwezig zijn in de samenwerking van alle onderzochte sociale teams. De variabelen *informele communicatie* en *interprofessionele educatie* zijn allebei in twee van de drie teams aanwezig. Er kan worden geconcludeerd dat aanwezigheid van deze variabelen een positief effect heeft op de samenwerking in het team. Het is echter, tegen de verwachting in, niet per definitie zo dat afwezigheid van een variabele een negatief een belemmering vormt voor de samenwerking. Dit zien we onder andere bij het afwezig zijn van *informele communicatie* in een van de teams en het afwezig zijn van *interprofessionele educatie* in een ander team.

Met betrekking tot het tweede element van de onderzoeksvraag kan worden gesteld dat er verschillende best practices en knelpunten worden genoemd door de professionals met betrekking tot de onderzochte variabelen en de samenwerking in het algemeen. Hierbij werden onder andere als best practices genoemd dat de betrokken organisaties hun professionals voldoende tijd en ruimte moeten geven om van het sociaal team een succes te maken en dat het belangrijk is dat professionals eventuele feedback bespreekbaar maken in het team. Als knelpunt wordt onder andere genoemd dat niet alle professionals dezelfde activiteiten op het gebied van interprofessionele educatie nuttig/leuk vinden. De genoemde punten geven inzicht in wat goed en minder goed verloopt in de samenwerking in sociale teams.

Om het laatste element van de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is professionals gevraagd naar verbeterpunten voor de samenwerking in hun team. De punten die zij noemen zijn nogal uiteenlopend van aard, waardoor het moeilijk is om algemene verbeterpunten formuleren voor de samenwerking in sociale teams. Dit heeft te maken met het feit dat de onderzochte teams qua inrichting en opzet van elkaar verschillen. Zo hebben niet alle sociale teams te maken met inwoners in het team. Ondanks deze verschillen geven de genoemde punten wel inzicht in waar nog mogelijkheden tot verbetering liggen en hoe deze punten kunnen worden verbeterd.

Tot slot is er een aantal aanbevelingen geformuleerd. Het blijkt bijvoorbeeld dat twee van de drie onderzochte teams 'gemeente-breed' zijn opgezet en één als wijkteam. In de twee gemeente-brede teams was wel sprake van *informele communicatie*, terwijl hier in het wijkteam geen/weinig sprake van was. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de professionals uit dit team door de beperktere frequentie waarmee zij elkaar zien minder de behoefte hebben om een informele band met elkaar op te bouwen dan de professionals uit de teams die elkaar vaker zien. Gemeenten kunnen deze constatering en de andere aanbevelingen in overweging nemen bij de keuze hoe zij de sociale teams in hun gemeente willen inrichten.

Summary

In 2015, the new Dutch 'Youth Law' (Jeugdwet), 'Participation Law' (Participatiewet) and 'Social Support Law' (nieuwe Wmo) came into force. Since then, municipalities in the Netherlands are responsible for almost the entire 'social domain' (sociaal domein). Most municipalities have chosen to establish so-called 'social teams' (sociale teams) to cope with the tasks associated with these new laws. Within these teams, professionals from various (local) organizations collaborate with one another. Together they must come up with an integrated plan of action for residents who need help. The care of these individuals is in large part the responsibility of these teams. Therefore it is of great importance that the cooperation between the professionals within the teams runs as optimally as possible.

For several years or decades, other countries have been working with initiatives similar to the Dutch social teams. Based on research into these foreign teams, we have some knowledge of the cooperation within the teams. However, it cannot automatically be assumed that these findings also apply to the Dutch situation, as there are differences between these teams and the foreign initiatives. The foreign initiatives seem to be more focused on the (mental) health of the (adult) individual. Therefore, the professionals in these teams operate mainly in the field of health care. Since these professionals work in the same field, it seems obvious that they have a better idea of their own and each other's roles and the responsibilities within the team. The 'common language' among the professionals of the same discipline makes communication easier. Moreover, in these teams there is often a kind of 'natural' hierarchy, where the doctors (or other professionals with a high professional status) set themselves up as the group leaders who direct and monitor the other professionals.

In the Dutch social teams, on the other hand, there seems to be more attention given to themes such as family and safety. In these teams, professionals such as employees of the Youth and Family Center, youth workers and police officers collaborate. These professionals do not (usually) have a common professional background, which means that cooperation within the social teams will be more difficult, especially in the beginning. To date, hardly any research has been done into the cooperation within social teams in the Netherlands. Since most municipalities now work with social teams, it is important to gain insight into the experiences of professionals with regard to the cooperation within these teams: how do they experience this cooperation? Which aspects run well and which ones less well or badly? How could the cooperation in the social teams be improved? This research provides insight into these issues. This master thesis focuses on the following research question:

(1) How do the professionals experience the cooperation within the social teams at the moment, (2) what do they think are the best practices and the bottlenecks, and (3) how do they think the cooperation within social teams can be improved?

In the theoretical framework, different models with respect to cooperation between professionals from different organizations were compared. This resulted in a theoretical model where all the relevant factors for cooperation are represented. However, it was apparent that this model was too extensive to investigate all factors within the limited time and scope of a master thesis. The number of factors to be investigated had to be limited. It was therefore decided to select the least studied variables from the theoretical model. These variables were chosen because their effect on cooperation has not yet been (extensively) studied and is therefore relatively unknown. Together, the selected variables form the model that is used for this study. This model consists of the following variables: *previous experience with collaboration between professionals from different organizations, time and space provided by the organization for the cooperation within the social team, informal communication in the team, interprofessional education and providing feedback to improve cooperation within the team.*

This study focuses on the cooperation process within social teams. To investigate this process, a case study is the most suitable method for this research. This study is a multiple case study, as the cooperation processes of three social teams have been investigated, namely those of Borne, Haaksbergen and Wierden. In this way, the research results of the different teams can be compared. Since this research focuses specifically on the experiences of professionals, it was decided to collect the data through interviews with professionals from the three teams. From each team, four professionals were interviewed, making a total of twelve interviews. The interview questions were drawn up based on the specified theoretical model discussed in chapter 2. The interviews were processed into transcripts based on audio recordings, which were then coded, analyzed and compared.

The results of the interviews were compared per variable. In doing so, it was discussed how the professionals experience the current cooperation situation, what they see as best practices and bottlenecks and where they believe there are areas for improvement (the three elements of the research question). Attention has also been paid to what the professionals regard as best practices and bottlenecks of the social teams in general. The results are discussed below.

With regard to the variable *previous experience*, the professionals indicate that they all have experience with collaboration with professionals from different organizations and that this has a positive effect on the collaboration within the team (element 1 of the research question). They already have experience with multidisciplinary meetings and have a better knowledge of what works well and what does not. They also know what problems to expect and what they can expect from the other professionals. These experiences correspond with the expectations of Bronstein (2003) and San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour & Ferrada-Videla (2005). What is striking, however, is that a number of professionals say that the absence of experience from a (single) professional in the social team does not (immediately) form an obstacle to cooperation within the team. It can be concluded from this that it is preferable that (most) professionals in the team have experience with cooperation between colleagues from different organizations, but it does not automatically have a negative effect on the cooperation if a single professional within the social team does not have this experience. Regarding the best practices and bottlenecks (element 2), the professionals refer to very different best practices. The most important best practice is that the professionals/organizations from the social team already know each other. This allows them to find each other quickly and it enhances the communication. In addition, it is better when the professionals are located in the same building or in the same room. As a result, there is direct communication among the professionals and quick consultation can take place. There are few bottlenecks mentioned with regards to *previous experience*. The bottlenecks that are mentioned refer to the start of a social team, when it was important to look for who has which responsibilities and who has decision-making authority. Also, it is more difficult to exchange information if professionals do not yet know each other very well. Finally, the input from residents in meeting situations is been experienced as a bottleneck. With regard to this last point, the professionals in question see obvious differences between points that the residents (no experience) put forward and the points that the professionals (more experience) contribute in the meetings. With regard to *previous experience*, no points for improvement are given by the professionals (element 3).

With regard to the variable *time and space provided by the organization*, the professionals indicate that they experience the current amount of time and space they get from their organization for the cooperation in the team as sufficient and that this has a positive effect on the cooperation within the team (element 1). Most of the professionals are free to determine their own agenda and experience this as very beneficial. A number of professionals receive a certain number of hours from their own organization that they can spend (among other things) on activities of the social team. They experience this number of hours (in principle) as sufficient. Within these hours, the professionals are free to determine their own agenda and they experience this freedom as pleasant. The experiences of the professionals are in line with the expectations of Bronstein (2003) and San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour & Ferrada-Videla (2005). With regard to the best practices and bottlenecks (element 2), freedom to determine the own agenda is the most important best practice.

Furthermore, the professionals state that it is important that professionals are aware that it is important for the cooperation to be present at meetings. Also, being able to determine priorities by oneself, coordinating with colleagues who should be present where and finding a balance in the frequency of the meetings are all called best practice guidelines. Finally, it is important that the organizations involved are willing to give their professionals the space and opportunities to make a success of the social team. The bottlenecks that the professionals name are varied. Among other things, it is mentioned that the workload is often heavy which sometimes makes it difficult to be present at meetings. Also the limited time for the casuistry discussion is a bottleneck. Professionals often do not have time for lengthy meetings due to other appointments. Not being able to attend meetings (by colleague professionals) can also be experienced as a bottleneck by the professionals. Finally, the lack of creativity in dealing with time and opportunities by some professionals is perceived as a bottleneck. With regard to the points of improvement (element 3), the most important bottleneck was absence at meetings (of other professionals). However, the professionals immediately stated that it is not always possible to prevent this due to illness and/or the high work demands. As a point for improvement, it is suggested that it is important to make professionals aware of the importance and necessity of the collaboration, so that they (continue to) understand why their attendance at meetings is important. The limited time for the casuistry discussion was also seen as a bottleneck. This can be improved if professionals do not plan other appointments shortly after the meeting. This bottleneck could also (partly) be solved by having the chairman of the meeting keep a stricter supervision of the agenda. Finally, the bottleneck that some professionals can not creatively deal with their time was mentioned. As a point for improvement point on this, it is indicated that professionals should be made aware of the various possibilities of time management.

The professionals of two of the three state that *informal communication* is present within the team and they perceive this as positive (element 1). They note that it is important that the professionals know each other on a personal level and know what is going on in each other's lives. As a result, there is more understanding for each other and professionals can take more account with one another. This is beneficial for the cooperation within the team. These experiences are in line with the expectations of Bronstein (2003). However, *informal communication* is not present in one of the teams studied. The professionals from this team experience this absence, contrary to the expectation of Bronstein (2003), as no impediment to cooperation. In fact, they think it is fine that there is little/no *informal communication* between the professionals in the team. This is remarkable. A number of professionals from the other teams also indicate that although *informal communication* in the team is pleasant, it is not a necessary factor in being able to collaborate with someone. The most important best practice (element 2) of *informal communication* is that there are sufficient opportunities for this, for example during lunch breaks or at other times. Furthermore, it is mentioned that *informal communication* should not have the upper hand with regard to work-related communication. Lunch breaks are good moments for informal communication, in contrast to meetings or during work at the open office area. Moreover, it is important to watch your own boundaries when *informal communication* becomes distracting from work. Furthermore, professionals must be aware of the importance of having a good relationship with each other. There should also be an occasional moment organized for professionals to have the opportunity to interact with each other in an informal manner. Regarding the bottlenecks, it is stated, among other things, that the amount of *informal communication* in the open office area is (sometimes) perceived as too much. The professionals experience this as disruptive and distracting from their work. Furthermore, not all professionals have the same need for *informal communication*. Also the limited possibilities for informal contact are indicated as a problem. As far as the points of improvement (element 3) are concerned, professionals indicate that it would be preferable if there were occasional moments for informal contact with the other professionals, that it is important to occasionally make time available for informal contact and that there must be a guideline in place for the amount of *informal communication* at the open office area. There might be less inefficiency and irritation from *informal communication* at the open office area if another moment were to be designated for *informal contact*, for example once a week. Finally, it was put forward that the professionals should take more

time for the meetings and possible discussions afterwards. With this, there could perhaps be a little more *informal contact* between the professionals of the social team where this is currently lacking.

With regard to *interprofessional education* it turned out that this variable is present in two of the three teams and that the professionals find its presence has a positive effect on the cooperation (element 1). Reasons they give for this include, among other things, that the professionals get to know one other better and/or in a different way, the professionals share experiences with each other, they get input from each other and the solidarity of the team is strengthened. These experiences are in line with the expectations of San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour & Ferrada-Videla (2005). In the third team this variable is absent. This is experienced as an obstacle by only one of the professionals. The other professionals do not experience the absence as an obstacle to the cooperation. This is contrary to the expectation of San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour & Ferrada-Videla (2005). These professionals are satisfied with the current situation, but it was suggested that *interprofessional education* may be useful in the future. It can be concluded that although its presence has a positive effect on teamwork, its absence is not necessarily an obstacle to the cooperation. Best practices that are mentioned with regard to *interprofessional education* (element 2) are diverse. Among other things, it is reported that it is important that the professionals are aware of each other's work, that they are willing to think along with each other and that they want to learn from one other. Also, the amount of available time when planning activities in this area must be taken into account. It is also pleasant when the professionals can interact in an informal manner during these activities. In terms of bottlenecks, the following points were noted: not all professionals like the same activities or think that they are useful, the limited amount of available time and the lack of communication about the outcomes of the activities (what action will be taken with the outcomes of brainstorming sessions?). The professionals mention as points for improvement (element 3): stay aware that professionals continue to meet each other (especially when new professionals join the team), that professionals have to be flexible and have to move with the times, that there should be more themed activities, that there should be more time made available by the organization for *interprofessional education* within the social team and that communication about the outcomes of activities could be improved. One professional of the social team where currently no *interprofessional education* takes place indicates that the team would benefit from this and that activities should be organized in this area.

With regard to the variable *providing feedback*, the professionals indicate that they almost all provide/have provided feedback and that this has a positive effect on the cooperation within the team (element 1). Ways of providing feedback are one-on-one between professionals, during deliberations with the team or via a manager/coordinator. Evaluations are also carried out within some teams. The experiences that *providing feedback* has a positive effect on the cooperation correspond with the expectations of Mattesich & Monsey (1992) and Bronstein (2003) and confirm that this is important for the cooperation in a team. With regard to the best practices and bottlenecks (element 2), the professionals think that it is preferable to give personal feedback to other professionals and also to receive feedback personally from other professionals. In addition, best practices mentioned are: expressing feedback, having a safe environment to give feedback, having the feeling that feedback is being listened to and not think in terms of 'right' and 'wrong'. Bottlenecks indicated are the limited communication concerning what is done with the feedback, that not all professionals see the same things as a problem and that often the same professionals (do not) give feedback. Finally, it is indicated that it is sometimes difficult to assess the work of other professionals. Concerning the points for improvement (element 3), it is indicated that there should be more/better communication about what is done with the given feedback: how will this be implemented? Also, hiring a team coach to see how all the professionals in the team can be involved in *providing feedback* is seen as a point for improvement. With the other bottlenecks mentioned by the professionals (not all professionals see the same things as a problem, professionals are sometimes hurt by feedback etc.) no points for improvement are suggested as the professionals indicate that these issues are difficult to solve.

The professionals also mentioned best practices and bottlenecks with regard to cooperation in social teams **in general**. Points that the professionals mention, among other things, are that it is pleasant to work in a small municipality, because the number of organizations working within the municipality is clearly visible and easy to access. In addition, they indicate that in small municipalities professionals are often already aware of certain problems of the residents. This allows for a quick overview of situations and intervention at an early stage. Best practices that are further mentioned by the professionals include: a municipal council that is flexible and easily approachable, that responsibilities are shared in the social team, there is a feeling of collectivity within the team and that the teams are about the residents. Decisiveness, helping each other out, being able to act quickly, working effectively, permanent contact points at other organizations and having a good coordinator to manage everything around the team are mentioned as best practices. A number of professionals state as best practice that residents of the municipality join the team meetings. They have a lot of information and share signals that otherwise often would not reach the professionals. Finally, other best practices that are mentioned are: citizens are helped more quickly and more efficiently with their problems, information can be easily shared with other professionals and the possibility of discussing all the problems of residents because of the broad expertise in the team. The bottlenecks of the cooperation of the social teams in general, as noted by the professionals, also differ greatly from each other. The only point made by a few professionals from different teams is the (sometimes) difficult contact with the Social Affairs department of the Participation Law. In addition, it is difficult to work in an open office area with regard to the privacy of clients. The input of residents in meetings is also an important bottleneck. The final bottlenecks mentioned are the unfamiliarity of the social team among residents, the lack of communication concerning the progress of cases discussed in meetings and that it is sometimes difficult to assess which information professionals may or may not share with each other with regard to privacy and the upcoming privacy legislation (= general personal data regulation, May 2018). Finally, the professionals have mentioned a number of points for improvement for cooperation within the social teams in general. Among other things, they mention that the contact with the Social Affairs department could be improved. For example, the possibility that one of their employees would hold office in the town hall (for a number of hours per week) could be explored or they could attend meetings of the social teams more often. Points for improvement mentioned by the professionals from social team **Borne** include: the municipality should inform professionals of the team more about policy changes affecting the social team and that meetings should be structured better. This means discussing all the agenda items and allowing all professionals to speak their minds. Furthermore, more use can be made of each other's expertise (professionals should not solve cases amongst themselves too quickly but preferably in meetings with the whole social team). Finally, it is indicated that it is unfortunate that the 'Wmo advisers' (consultants for the Social Support Law) are not located in the same building as the other professionals, that professionals have to look more critically at themselves and their functioning as professionals and that there must be more variety in the type of cases discussed at meetings of the social team (not just Wmo-cases). Professionals from the social team **Haaksbergen** mention the open office area as a bottleneck, despite the advantages it has. One of the professionals suggests that the office area should be split up into a number of smaller offices. An alternative could be that the office would be better insulated. Further improvement points mentioned are: one registration system for new reports (instead of two, as is currently the case) and resolving a division sometimes present within the team (government officials/other professionals). The main bottleneck of the professionals from the social team **Wierden** is the input of residents in the team meetings. As an improvement point for this, one of the professionals suggests that it may be necessary to communicate more clearly to the residents as to which issues they can bring up at the meeting and which not. Another professional indicates that the part of the meeting with the residents may have to be shortened and/or professionals should only join the meeting at the casuistry discussion (second part of the meeting). Another professional from this team suggests that the meeting could be split up: a meeting for residents and one for professionals.

Now the answers to the three elements of the research question can be discussed. With regard to the current cooperation situation (element 1), the results show that at this moment three of the five studied variables are present in the collaboration of all examined social teams. These are: *previous experience*, *sufficient time and space provided by the organization* and *providing feedback*. The professionals find that the presence of these variables has a positive effect on the cooperation within the team. The variables *informal communication* and *interprofessional education* are both present in two of the three teams. It can be stated that the professionals generally agree that the presence of the examined variables has a positive effect on the cooperation within a social team. However, absence of one of the variables does not necessarily have a negative effect on the cooperation. This research has led to this new insight.

The second element of the research question deals with the best practices and the bottlenecks experienced by the professionals with regard to the variables studied. With regard to this element, it can be stated that very different best practices and bottlenecks are mentioned by the professionals with regard to the examined variables and the cooperation in general. These best practices and bottlenecks provide insight into what works well and less well and what is pleasant and less pleasant with the cooperation in social teams. As this was not yet discovered in previous studies, it makes a valuable addition to existing research on social teams.

With regard to the final element of the research question, it can be stated that the points for improvement mentioned by the professionals are quite varied. It is therefore difficult to formulate general points for improvement for the cooperation in social teams on the basis of these points. Since the teams studied differ from each other in terms of construction and set-up, the professionals also cite different areas for improvement. However, the points for improvement mentioned by the professionals do provide insight into where further improvement issues lie and how these points can be improved. These are points not found in previous research and other social teams in the Netherlands could benefit from this knowledge to improve the cooperation within their own team or in the organization of their future team.

Based on the findings, a number of recommendations can be formulated. With regard to the variable *previous experience* it is recommended that the professionals in social teams have experience in collaboration between professionals from different organizations. However, it should be noted that it is not an immediate problem for the collaboration if a single professional in the team does not yet have this experience. Less experienced professionals example, could gain know-how through a mentoring system in which more experienced professionals function as mentors. Also taking a course or training on cooperation between professionals from different organizations could perhaps be an option if the option of a mentor is not possible or not necessary. However, it is important that there are not too many inexperienced professionals in the team.

Regarding the variable *time and space provided by the organization* it is recommended that organizations allow their professionals participating in social teams to set their own agendas and accept their professionalism by at least allowing them to fill in the assigned number of hours at their own discretion. The findings show that this freedom is found to have very positive influence on the professionals. They stated that they can often best determine for themselves where the priorities lie and how they can organize their time most efficiently. Furthermore, it is thus possible to coordinate with colleagues as to who should go to appointments and meetings.

Regarding the variable *informal communication* within the social teams, it is recommended that the coordinator/team leader/process manager of a team ensures that professionals get to know each other on a personal level and that there are sufficient occasions for informal contact between them. This can, for example, be during a lunch break or during a joint drink or dinner. However, it should be noted that professionals do not always have a need for *informal communication* with the other professionals in the team or do not see this as necessary for effective cooperation. It is recommended that the coordinator/team leader/process manager of the team makes an assessment among professionals as to whether they have a need for such activity and only organize one if this is the case. If professionals do not need *informal communication*, (mandatory) activities in this field will only backfire.

Regarding the variable *interprofessional education* it is recommended to organize a few/several times a year a joint training or other comparable activities. Possible topics for these are for example aspects of cooperation that do not (yet) run well or run less smoothly or future changes that will affect the social team. It is also an idea to let professionals shadow each other for a day, so that they get a better understanding of each other's tasks and activities. It should be noted that professionals sometimes do not have a need for *interprofessional education*. It is therefore recommended that before anything in this area is organized, first an assessment is made among the professionals whether this need exists and whether they think it makes sense. If this is not the case, it's probably not useful to plan such activity.

Regarding the last variable examined, *providing feedback*, it is recommended that professionals have the opportunity to express feedback to improve cooperation in the team. It is important to create an environment for professionals in which they can express feedback and feel they are being listened to. It is also important that the professionals get the idea that the feedback is taken into account. Therefore the coordinator/team leader/process manager should communicate to the professionals what is/will be done with the provided feedback or why nothing (yet) is/will be done with it. It is also advisable to ask professionals to actively think about how the cooperation could be improved. Often professionals have a quite clear vision about the problems they face and have ideas about how they can be improved. This is beneficial for the cooperation and sense of responsibility within the team.

Finally, a number of recommendations can be made regarding the establishment and composition of the social teams in general. With the involvement of residents in social teams, it is important that residents are well informed about what is expected of them in the team. Also, it is important that the residents in the team are representative of the residents of the respective municipality/neighbourhood. Through this, the professionals of the social team get a better view of the various problems among the inhabitants. Regarding the workplaces of professionals in the social teams, it is recommended that the professionals from the team are physically close together, but not in an open office area with regards to the noise. It would be better to work within the same building or on the same floor in offices with fewer professionals. When teams do work in a large joint office, this should be well insulated. Finally, two of the three teams examined are a 'municipality-wide' team (one team for the entire municipality) and one team is a neighbourhood team (team for a specific neighbourhood). The only difference that has been noticed in the cooperation of the two 'types' of teams was with regard to the variable *informal communication*: in the two municipality-wide teams there was *informal communication* in the teams, while there was barely/no *informal communication* in the neighbourhood team. One possible explanation for this could be that the professionals of this team see each other much less frequently than the professionals of the other two teams. The professionals of this team see each other for meetings once every six weeks, while professionals from other teams see each other at least once every two weeks for meetings and also frequently in between. The frequency by which the professionals of this team see each other could be an explanation for why they have less of a need to build an informal relationship with each other than the professionals from the teams who see each other more often. Municipalities would do well to consider these findings when deciding how they want to organize social teams in their municipality.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die ik heb geschreven ter afronding van mijn masteropleiding Public Administration met de specialisatie Public Safety aan de Universiteit Twente. Voor deze scriptie heb ik onderzoek gedaan naar de ervaringen van professionals met de samenwerking in sociale teams in Nederland.

Tijdens het schrijven van mijn bachelor scriptie ben ik in aanraking gekomen met het sociaal domein en ben ik erachter gekomen dat hier mijn interesse ligt. Toen ik een onderwerp voor deze scriptie moest kiezen, was de keuze dan ook snel gemaakt. Dit onderzoek heeft mij de mogelijkheid gegeven om mij verder te verdiepen in en kennis op te doen van het sociaal domein en in het bijzonder van sociale teams.

Graag wil ik dan ook van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek. Om te beginnen gaat mijn dank uit naar mijn begeleiders van de Universiteit Twente, dr. Ossewaarde en prof. dr. Need, voor hun adviezen, feedback en prettige begeleiding tijdens het schrijven van deze scriptie.

Tevens ben ik dank verschuldigd aan Debbie Bruijn van de gemeente Wierden voor haar feedback en adviezen bij het schrijven van deze scriptie en het contact leggen met een aantal sociale teams.

Daarnaast wil ik graag de respondenten uit de sociale teams van Borne, Haaksbergen en Wierden bedanken voor hun medewerking aan en openhartigheid tijdens de interviews. Ik waardeer het zeer dat zij ondanks hun drukke agenda's, tijd hebben vrijgemaakt om mijn vragen te beantwoorden. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Tot slot gaat grote dank uit naar mijn familie, vrienden en in het bijzonder mijn partner Rob. Het schrijven van deze scriptie was geen gemakkelijk proces voor mij, maar mede dankzij hun hulp, onvoorwaardelijke steun en opbeurende woorden heb ik dit toch kunnen afronden.

Romy Langkamp

Enschede, maart 2018

Inhoudsopgave

1. Inleiding	blz. 13
1.1 Aanleiding	blz. 13
1.2 Doelstelling	blz. 15
1.3 Onderzoeksvraag	blz. 16
1.4 Onderzoeksaanpak	blz. 18
1.5 Conclusie en leeswijzer	blz. 19
2. Theoretisch kader	blz. 20
2.1 Inleiding	blz. 20
2.2 Samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties	blz. 25
2.2.1 <i>Modellen samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties</i>	blz. 25
2.2.2 <i>Model Mattessich en Monsey</i>	blz. 26
2.2.3 <i>Model Henneman, Lee en Cohen</i>	blz. 26
2.2.4 <i>Model Bronstein</i>	blz. 27
2.2.5 <i>Model San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla</i>	blz. 27
2.2.6 <i>Model Thomson en Perry</i>	blz. 29
2.2.7 <i>Vergelijking modellen</i>	blz. 30
2.3 Gespecificeerd theoretisch model	blz. 35
2.4 Conclusie	blz. 37
3. Opzet en uitvoering onderzoek	blz. 39
3.1 Onderzoeksdesign	blz. 39
3.2 Methode van dataverzameling	blz. 41
3.3 Methode van data-analyse	blz. 42
3.3.1 <i>Operationalisatie</i>	blz. 44
3.4 Conclusie	blz. 48
4. Onderzoekresultaten	blz. 50
4.1 Eerdere ervaring: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten	blz. 50
4.2 Tijd en ruimte: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten	blz. 54
4.3 Informele communicatie: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten	blz. 57
4.4 Interprofessionele educatie: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten	blz. 61
4.5 Geven van feedback: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten	blz. 64
4.6 Algemene best practices en knelpunten sociale teams	blz. 67
4.7 Concluderende opmerkingen	blz. 72

5. Conclusie	blz. 74
6. Aanbevelingen	blz. 77
Literatuurlijst	blz. 82
Bijlagen	blz. 86
Bijlage 1: interviewprotocol	blz. 87
Bijlage 2: datamatrices en vergelijkende analyse	blz. 90

1. Inleiding

Met de inwerkingtreding van de Jeugdwet, de Participatiewet en de nieuwe Wmo op 1 januari 2015 zijn de Nederlandse gemeenten verantwoordelijk geworden voor vrijwel het gehele sociaal domein. De meeste gemeenten hebben ervoor gekozen om zogenoemde 'sociale teams'¹ in te richten om de taken die bij deze nieuwe wetten horen vorm te geven. In deze teams werken professionals uit verschillende (lokale) instanties en organisaties met elkaar samen. Samen moeten zij tot een integraal plan van aanpak komen voor inwoners die hulp nodig hebben. Deze sociale teams zijn verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de zorg aan de inwoners van de gemeente. Daarom is het van groot belang dat de samenwerking tussen de professionals binnen deze teams zo optimaal mogelijk verloopt. In dit inleidende hoofdstuk zal het kader worden geschetst waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. In de aanleiding (paragraaf 1.1) wordt allereerst besproken wat de relatie is tussen soortgelijke buitenlandse initiatieven als de Nederlandse sociale teams en de teams in Nederland. Hoewel er in het buitenland al langer met soortgelijke teams wordt gewerkt, is er nog weinig onderzoek gedaan naar samenwerking binnen sociale teams in Nederland. Daarom zal dit onderzoek zich daarop richten. De doelstelling van dit onderzoek (paragraaf 1.2) is dan ook het verkrijgen van inzicht in de ervaringen van professionals met de samenwerking in sociale teams. Deze doelstelling wordt behaald door een antwoord te vinden op de vraag die in dit onderzoek centraal staat (paragraaf 1.3). De centrale vraag heeft betrekking op de volgende drie elementen: ervaringen van professionals met de huidige samenwerkingssituatie, aspecten van samenwerking die goed verlopen ('best practices') en aspecten die minder of niet goed verlopen ('knelpunten') en de punten die volgens de professionals kunnen worden verbeterd. Vervolgens wordt in paragraaf 1.4 kort uiteengezet welke werkwijze is gevolgd bij het uitvoeren van dit onderzoek. Tot slot worden in paragraaf 1.5 de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk opgesomd en wordt uiteengezet hoe deze masterscriptie is opgebouwd.

1.1 Aanleiding

In het buitenland wordt sinds jaren (soms zelfs sinds decennia) gewerkt met teams waarin professionals uit verschillende (lokale) organisaties met elkaar samenwerken op het gebied van zorg en (mentale) gezondheid. Voorbeelden hiervan zijn: 'assertive community treatments teams', 'interdisciplinary/interprofessional health care teams', 'family health teams', '(community) mental health teams' en 'primary health care teams' (Onyett, 1997; Poulton & West, 1999; Farrell, Schmitt & Heinemann, 2001; Molyneux, 2001; Minore & Boone, 2002; Meuser, Bean, Goldman & Reeves, 2006; Salyers & Tsemberis, 2007; Quinlan & Robertson, 2010). Deze teams zijn vooral werkzaam in Amerika, Canada en Engeland. De belangrijkste reden om dergelijke teams in te richten is de kwaliteit van de aangeboden zorg te verbeteren. Er wordt met professionals uit verschillende disciplines en organisaties samengewerkt om tot een integraal en effectief plan van aanpak te komen voor ondersteuning of zorg voor inwoners die dat nodig hebben (Farrell, Schmitt & Heinemann, 2001). Deze teams worden bij voorkeur zo lokaal mogelijk georganiseerd, aangezien op deze manier het beste kan worden aangesloten bij de lokale behoeften en gewoonten van de 'hulpvragers' of cliënten (Minore & Boone, 2002). Dit beter aansluiten bij lokale behoeften is een van de belangrijkste redenen voor decentralisatie van zorgtaken.

Een soortgelijke decentralisatie van zorgtaken en verantwoordelijkheden zien we ook in Nederland. Sinds 1 januari 2015 zijn de taken en verantwoordelijkheden van de gemeenten fors uitgebreid. Met het ingaan van de Jeugdwet, de Participatiewet en de nieuwe Wmo zijn de lokale

¹ In deze scriptie wordt de term 'sociale teams' gebruikt. In sommige gemeenten worden deze teams ook wel 'sociale wijkteams', 'wijkteams', 'frontlijnteam', 'multidisciplinaire teams', 'gebiedsteams' of 'wijknetwerkteams' etc. genoemd. Hoewel de benaming verschilt, wordt hiermee hetzelfde concept bedoeld.

overheden verantwoordelijk voor taken op het gebied van jeugdzorg en werk en inkomen. Bovendien zijn zij verantwoordelijk voor de zorg aan langdurig zieken en ouderen (Oude Vrielink, Sterrenberg & Koper, 2014). Het idee achter deze transitie is dat gemeenten dicht bij de inwoners staan en hierdoor effectiever, flexibeler en goedkoper zorg kunnen bieden (Oude Vrielink, Koper & Sterrenberg, 2013). Het doel van de overheveling van taken van het rijk naar de gemeenten is: *'meer lokale samenhang te creëren tussen de domeinen wonen, welzijn, zorg, inkomen, onderwijs en werkgelegenheid'* (Wilken, 2016, p. 28). De meeste gemeenten richten daarom zogenoemde 'sociale teams' in. In deze teams zijn verschillende (lokale) organisaties op het gebied van jeugd, zorg, welzijn, veiligheid en de gemeente vertegenwoordigd. Samen moeten zij komen tot een integrale aanpak met betrekking tot de zorg aan hulpbehoevende inwoners.

Eind 2015 werkte 87% van de Nederlandse gemeenten met één of meerdere sociale teams. De belangrijkste doelen van deze sociale teams zijn: *'het voorkomen van zwaardere zorg, een integrale aanpak van multiproblematiek, preventie van problematiek, betere zorg en ondersteuning én vergroten zelfredzaamheid van burgers'* (Van Arum & Schoorl, 2016, p. 6). De sociale teams leveren met name basisondersteuning in het sociaal domein. Zij staan in verbinding met de basisgezondheidszorg in een gemeente, zoals die wordt geleverd door huisartsen en praktijkondersteuners. De sociale teams zijn bovendien in staat (een deel van de) complexe ondersteuning aan inwoners te geven. In overleg met de hulpvrager wordt een integraal plan opgesteld om de problematiek aan te pakken. Met alle betrokken partijen worden vervolgens werkafspraken gemaakt om taken af te stemmen en toeleiding naar zorg of hulpverlening te optimaliseren.

Sociale teams zijn samengesteld uit professionals die afkomstig zijn uit verschillende instanties en organisaties. De teams bestaan bijvoorbeeld uit: Wmo-consulenten, wijkverpleegkundigen, preventiemedewerkers van het Centrum Jeugd en Gezin, maatschappelijk werkers, medewerkers van welzijnsorganisaties, de GGZ en jeugdhulp en (wijk)agenten. Deze professionals hebben kennis op verschillende leefgebieden en maken gezamenlijk belangrijke keuzes en afwegingen over de meest passende vorm van ondersteuning aan inwoners.

Samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties is steeds vaker nodig om complexe problematiek te kunnen aanpakken. Het betreft namelijk een combinatie van problemen in verschillende domeinen zoals: problemen met het voeren van een eigen huishouding, het hebben van een zwakke maatschappelijke positie, problemen met betrekking tot de opvoeding van kinderen, psychische problemen en familieproblemen. *'De probleemgebieden lopen vaak in elkaar over en beïnvloeden elkaar'* (Zoon, 2016, pp. 283-284). Deze vorm van samenwerking wordt ook wel een 'integrale aanpak' genoemd. Professionals en organisaties uit verschillende disciplines moeten dus met elkaar samenwerken om gezamenlijke doelen te kunnen bereiken, die ze onafhankelijk van elkaar niet of minder goed zouden kunnen bereiken (Mc Callin, 2001; Bronstein, 2003).

In het buitenland bestaan soortgelijke initiatieven als de Nederlandse sociale teams, zoals gezegd, al wat langer en is er al meer onderzoek gedaan naar de samenwerking binnen deze teams. Uit de literatuur over de samenwerking binnen de buitenlandse 'sociale teams' die in het volgende hoofdstuk wordt besproken, komt een aantal best practices en knelpunten naar voren met betrekking tot de samenwerking in deze teams. Open communicatie, consensus over doelen, duidelijkheid over professionele rollen en respect voor elkaars kennis en expertise zijn voorbeelden van best practices (Poulton & West, 1999; Farrell, Schmitt & Heinemann, 2001; Minore & Boone, 2002). Als potentiële knelpunten in de samenwerking worden beschouwd: het niet of onvoldoende uitvoeren van taken, het hebben van verschillende meningen over hoe het team moet functioneren en het optreden van rolconflicten (Onyett, 1997; Farrell, Schmitt & Heinemann, 2001).

Er bestaan verschillen tussen de Nederlandse sociale teams en de buitenlandse initiatieven. Om die reden kan niet zonder meer worden aangenomen dat de onderzoeksresultaten met betrekking tot de samenwerking in de buitenlandse teams ook gelden voor de samenwerking in de sociale teams in Nederland. In vergelijking met de Nederlandse sociale teams zijn de buitenlandse initiatieven namelijk meer gericht op de (mentale) gezondheid van het (volwassen) individu. In deze

teams zijn daarom voornamelijk professionals werkzaam op het gebied van de gezondheidszorg. Dit verschil wordt in hoofdstuk 2 nader toegelicht.

Gezien de verschillen tussen de Nederlandse sociale teams en de buitenlandse initiatieven en het beperkte onderzoek naar de samenwerking in de Nederlandse sociale teams, is het interessant om meer inzicht te krijgen in de ervaringen met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie, de best practices en knelpunten en verbeterpunten van samenwerking in de Nederlandse teams. Hoe verloopt deze samenwerking op dit moment? Wat maakt dat de professionals in deze teams goed of minder goed kunnen samenwerken en waar liggen verbeterpunten? Het onderzoek naar de Nederlandse sociale teams richt zich vooral op de inrichting, financiering en aansturing van de teams en niet zo zeer op de samenwerking binnen deze teams (KPMG/Plexus, 2013; Oude Vrielink, Koper & Sterrenberg, 2013; Kok & Briels, 2014; Oude Vrielink, Sterrenberg & Koper, 2014; Oude Vrielink, Van der Kolk & Klok, 2014; Van Arum & Schoorl, 2015; Van Arum & Schoorl, 2016).

In de literatuur is al het een en ander bekend over de samenwerking in buitenlandse sociale teams en wat hierbij de belangrijkste best practices en knelpunten zijn. In deze literatuur wordt echter niet uiteengezet welke factoren relevant zijn voor de samenwerking en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Bovendien zijn er geen modellen ontwikkeld aan de hand waarvan de samenwerking in sociale teams kan worden onderzocht. Dergelijke modellen zijn wel ontwikkeld in het onderzoek naar samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties in het algemeen, dus niet specifiek op het gebied van zorg en veiligheid. De relevante factoren uit de modellen van de algemene literatuur zijn vergeleken met de best practices en knelpunten uit de literatuur over samenwerking in de buitenlandse sociale teams en komen hiermee overeen. Deze factoren zullen daarom als uitgangspunt worden genomen om meer inzicht te krijgen in de relevante factoren voor de samenwerking in sociale teams in Nederland. Hierover is op basis van het huidige onderzoek nog maar weinig bekend. Dit onderzoek richt zich daarom specifiek op de ervaringen van professionals met de samenwerking in de Nederlandse sociale teams. Door in te gaan op hun ervaringen met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie, welke zaken volgens hen goed verlopen ('best practices') en minder goed verlopen ('knelpunten') en waar volgens hen nog verbeterpunten liggen, wordt met dit onderzoek meer inzicht verkregen in de samenwerking in Nederlandse sociale teams.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de ervaringen van professionals met de samenwerking in Nederlandse sociale teams. Hiervoor wordt gekeken naar de ervaringen van de professionals met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie, de aspecten van de samenwerking die goed verlopen ('best practices'), de aspecten die minder of niet goed verlopen ('knelpunten') en de punten die kunnen worden verbeterd (verbeterpunten). Op basis hiervan worden aanbevelingen gedaan over hoe deze samenwerking kan worden verbeterd.

Het grootste gedeelte van de Nederlandse gemeenten werkt inmiddels met sociale teams. Deze ontwikkeling past binnen de trend die zichtbaar is binnen de bestuurskunde waarbij de focus steeds meer is komen te liggen bij de zogenoemde 'governance' van relaties *tussen* organisaties en systemen voor het leveren van publieke diensten, zoals bijvoorbeeld diensten op het gebied van zorg en welzijn. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 1.3.

Aangezien de sociale teams verantwoordelijk zijn voor een groot deel van de zorg aan inwoners, is het van groot belang meer inzicht te krijgen in hoe de samenwerking binnen deze teams verloopt. Vanuit praktisch oogpunt zullen de professionals in sociale teams hun voordeel kunnen doen met de resultaten van dit onderzoek. Bovendien kunnen ministeries, gemeenten en andere betrokken (lokale) organisaties meer inzicht krijgen in hoe zij zouden kunnen bijdragen aan het verbeteren van de samenwerking binnen de sociale teams. Daarmee zijn uiteindelijk ook de inwoners van gemeenten gebaat.

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is dit onderzoek relevant omdat er nog weinig tot geen onderzoek is gedaan naar de samenwerking in Nederlandse sociale teams. Het is nog onbekend wat professionals als best practices, knelpunten en verbeterpunten ervaren. Dit onderzoek geeft daarin inzicht. Hiervoor worden verschillende samenwerkingsmodellen met elkaar vergeleken en vervolgens gecombineerd tot één uitgebreid theoretisch model. In dit model worden alle relevante factoren geïnventariseerd om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de factoren die van invloed zijn op deze samenwerking. In de bestaande modellen wordt namelijk vaak slechts een deel van de factoren meegenomen. Het theoretische model kan worden gebruikt om de samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties te onderzoeken.

Aangezien het binnen de beperkte omvang van en beschikbare tijd voor een masterscriptie niet mogelijk is om *alle* factoren uit het theoretische model te onderzoeken, is er voor gekozen om alleen de *minst onderzochte* factoren te selecteren om te onderzoeken. Dit is tevens gedaan omdat het vanuit wetenschappelijk oogpunt interessanter is om onderzoek te doen naar factoren waar nog niet zoveel onderzoek naar is gedaan, dan de veel onderzochte factoren nogmaals te onderzoeken en te bevestigen wat allang bekend is. Om die reden zijn de volgende vijf factoren geselecteerd: *eerdere ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, tijd en ruimte vanuit eigen organisatie voor de samenwerking, informele communicatie binnen het team, interprofessionele educatie binnen het team en het geven van feedback om de samenwerking te verbeteren*. Deze factoren worden in hoofdstuk 2 toegelicht. Van de geselecteerde factoren is op basis van eerder onderzoek minder bekend wat hun effect is op samenwerking en wat hierbij de best practices en knelpunten zijn. Om deze reden vormt dit onderzoek een goede aanvulling op reeds bestaand onderzoek. De minst onderzochte factoren uit verschillende onderzoeken worden gecombineerd tot één model aan de hand waarvan de samenwerking in de Nederlandse sociale teams wordt onderzocht. Door middel van dit onderzoek wordt inzicht gegeven in het effect van deze 'onbekende' factoren op samenwerking en wordt gekeken of de verwachtingen die door onderzoekers zijn geformuleerd, daadwerkelijk kloppen.

1.3 Onderzoeksvraag

De laatste jaren is er een duidelijk trend in de bestuurskunde waar te nemen waarbij de focus is verlegd van het management van bestuurlijke processen (Public Administration) en processen *binnen* organisaties (New Public Management) naar governance van relaties *tussen* verschillende (sectoroverschrijdende) organisaties) en *systemen* voor het leveren van publieke diensten. Dit nieuwe framework wordt ook wel *New Public Governance* genoemd (Osborne, Radnor & Nasi, 2012). Binnen dit framework staat de dienstensector waarbinnen publieke diensten worden geleverd centraal. Dit is een nuance ten opzichte van het framework van New Public Management, waarin de productiesector, die (voorgefabriceerde) publieke 'producten' levert, centraal staat. Het lijkt passender om bijvoorbeeld sociaal werk, gezondheidszorg en onderwijs te zien als diensten in plaats van tastbare producten (Osborne, Radnor & Nasi, 2012). Sociale teams leveren dit soort publieke diensten, in samenwerking met de gemeenten, aan inwoners (consumenten). Verder wordt er binnen het framework van New Public Governance nadruk gelegd op samenwerking en relaties *tussen* verschillende organisaties. Er is de laatste jaren veel onderzoek is gedaan naar nieuwe vormen van samenwerking tussen de overheid en andere publieke en/of private instanties. Als belangrijkste reden dat overheden en andere partijen dergelijke samenwerkingen aangaan, noemen onderzoekers dat men zich steeds bewuster wordt van het feit dat instanties complexe problematiek afzonderlijk van elkaar niet of minder goed kunnen oplossen. Men is van elkaar afhankelijk voor bepaalde middelen en kennis om publieke diensten zo optimaal mogelijk te kunnen aanbieden aan cliënten. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid en gezamenlijke doelen tussen de samenwerkende organisaties (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2001; Lundin, 2007; Nylén, 2007; Brandsen & Johnston, 2018). Vanuit deze gedachte werken ook gemeenten en andere (lokale) organisaties op het gebied van zorg en maatschappelijke ondersteuning samen in sociale teams. Hiermee is de oprichting van

sociale teams een logische ontwikkeling binnen de trend van New Public Governance. Voor een zo optimaal mogelijk publieke dienstverlening aan inwoners van een gemeente, zoals sociaal werk en maatschappelijke ondersteuning, is het van belang inzicht te krijgen in hoe de samenwerking binnen sociale teams verloopt, welke factoren op deze samenwerking van invloed zijn en hoe deze kan worden verbeterd. Dit onderzoek past om die reden binnen het framework van New Public Governance en focust op de interorganisationele samenwerking in de publieke dienstverlening op het gebied van welzijn en zorg. Het is om deze reden een toevoeging aan bestuurskundig onderzoek.

Dit onderzoek verschaft inzicht in de wijze waarop de samenwerking in sociale teams verloopt: hoe ervaren de professionals de huidige samenwerkingssituatie, wat zijn volgens hen de best practices, tegen welke knelpunten lopen zij aan en hoe kan de samenwerking volgens hen worden verbeterd? Op basis van deze inzichten kunnen aanbevelingen worden gedaan over hoe de samenwerking in de sociale teams in Nederland kan worden verbeterd. De driedelige vraag die daarom centraal staat en wordt beantwoord in dit onderzoek is:

(1) Hoe ervaren de professionals de samenwerking in de sociale teams op dit moment, (2) wat zijn volgens hen hierbij de best practices en knelpunten en (3) hoe kan de samenwerking in sociale teams volgens hen worden verbeterd?

De onderzoeksvraag bestaat uit drie elementen. Om te beginnen is het voor het beantwoorden van het eerste element van belang dat de ervaringen van professionals met huidige samenwerkingssituatie in de sociale teams in kaart worden gebracht. Inzicht in de huidige situatie dient als uitgangspunt voor de rest van dit onderzoek. De huidige werkwijze binnen de sociale teams wordt onderzocht op basis van het gespecificeerde theoretische model dat aan het einde van hoofdstuk 2 uiteen wordt gezet. Voor dit model worden, zoals al eerder aangegeven, de minst onderzochte variabelen met betrekking tot de samenwerking uit het uitgebreide theoretische model geselecteerd. Gezien het gebrek aan onderzoek op dit gebied zullen de benodigde data met betrekking tot de ervaringen met de huidige situatie worden verkregen door middel van interviews met professionals van sociale teams uit drie Twentse gemeenten. Zijn de geselecteerde variabelen aanwezig in de samenwerking binnen hun sociaal team? Zorgt afwezigheid van bepaalde variabelen voor een belemmering in de samenwerking, zoals op basis van eerder onderzoek wordt verwacht, of is dit juist niet het geval? Het eerste element van de onderzoeksvraag geeft hierin inzicht en luidt:

Hoe ervaren de professionals de samenwerking in de sociale teams op dit moment?

Nadat het eerste element is beantwoord dient inzicht te worden verkregen in wat de professionals als best practices en knelpunten ervaren in de samenwerking in sociale teams: welke dingen, met betrekking tot de geselecteerde variabelen, gaan in hun ogen goed en welke juist minder of helemaal niet goed? Het antwoord op het tweede element van de onderzoeksvraag leidt tot inzicht in wat ervoor zorgt dat de samenwerking prettig verloopt en wat juist een belemmering vormt en dus in de toekomst moet worden voorkomen of verbeterd. Deze kennis is er op basis van bestaand onderzoek op dit moment nog niet. Het antwoord op dit element van de onderzoeksvraag wordt, net als dat van het eerste element, geformuleerd op basis van interviews met de professionals uit de geselecteerde sociale teams. Het tweede element van de onderzoeksvraag is:

Wat zijn volgens professionals de best practices en knelpunten in de samenwerking in sociale teams?

Tot slot dient inzicht te worden verkregen in de wijze waarop de samenwerking in sociale teams in Nederland volgens de professionals kan worden verbeterd. Wat hebben zij nodig om de samenwerking beter te laten verlopen? Ook het antwoord op dit laatste element kan niet worden geformuleerd op basis van eerder onderzoek en wordt daarom verkregen door middel van de data uit interviews met betrokken professionals. Op basis van deze uitkomsten worden aanbevelingen geformuleerd om de samenwerking in sociale teams te verbeteren. Het laatste element is:

Hoe kan de samenwerking in sociale teams volgens de professionals worden verbeterd?

Voorbeelden van verbeteringen zijn: nieuwe/aangepaste wetgeving, het aanbieden van (interprofessionele) opleidingen en trainingen en financiële ondersteuning. Aangezien de sociale teams een grote rol spelen in de lokale hulpverlening en preventie hebben ministeries, gemeenten, organisaties, professionals en burgers er belang bij om deze samenwerking zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

1.4 Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van een casestudy design. Een casestudy is een intensieve studie naar een onderzoekseenheid of enkele onderzoekseenheden. Een eenheid wordt daarbij gevormd door een ruimtelijk begrensd fenomeen, gebeurtenis, individu of proces (Yin, 2003; Gerring, 2004; Baharein Mohd Noor, 2008; Swanborn, 2013). Een casestudy is een vorm van kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek leent zich goed voor een casestudy design, aangezien de ervaringen met betrekking tot een bepaald proces worden geanalyseerd, namelijk het samenwerkingsproces binnen sociale teams. Bij dit samenwerkingsproces gaat het om een aantal onderling verweven variabelen, die door middel van een casestudy design diepgaand kunnen worden onderzocht. Bij dit onderzoek is gekozen voor een meervoudig casestudy design. Het samenwerkingsproces binnen sociale teams uit drie verschillende gemeenten wordt bestudeerd, namelijk: Borne, Haaksbergen en Wierden. Deze gemeenten komen qua inwoneraantal en demografische factoren met elkaar overeen, waardoor de verkregen resultaten goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Er is gekozen voor een meervoudig casestudy design omdat een dergelijk design analytische voordelen biedt boven een enkelvoudig casestudy design. De resultaten van de verschillende sociale teams kunnen namelijk door middel van een vergelijkende analyse met elkaar worden vergeleken. Op basis hiervan kan worden vastgesteld of bepaalde bevindingen specifiek zijn voor één bepaalde case of dat deze zich in alle cases voordoen.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek richt zich op ervaringen van professionals met samenwerking in sociale teams. Het gaat hierbij om de persoonlijke ervaringen, percepties, visies en ideeën van de betrokken professionals met betrekking tot de samenwerking in hun sociaal team. Interviews zijn om deze reden de meest geschikte dataverzamelingsmethode om de benodigde data te verkrijgen. De interviews worden gehouden met professionals uit de geselecteerde sociale teams. Er is voor gekozen om per case (drie in totaal) vier interviews te houden. In totaal worden dus twaalf interviews gehouden. De geluidsopnames en de aantekeningen van de interviews worden naderhand uitgewerkt tot transcripten. De transcripten van de respondenten uit de drie cases worden gescheiden gehouden zodat de uitkomsten zowel per case als per variabele kunnen worden geanalyseerd. Om uit de grote hoeveelheid verkregen data de relevante data te filteren wordt gebruik gemaakt van codering. Hierdoor kunnen de data met betrekking tot een specifieke code (variabele) gemakkelijk bij elkaar worden gezocht. Vervolgens worden de data met betrekking tot een specifieke variabele (in verkorte vorm) in een datamatrix gezet. Dit wordt per case en per respondent gedaan. Op deze manier worden alle data per case samengevoegd en overzichtelijk weergegeven zodat de data met betrekking tot een specifieke variabele per case kunnen worden vergeleken. Vervolgens kunnen ook de data met betrekking tot een specifieke variabele uit de verschillende cases met elkaar worden vergeleken (vergelijkende analyse). Deze resultaten worden ook in een datamatrix weergegeven. Deze matrices dienen als basis voor het beantwoorden van de elementen van de onderzoeksvraag.

1.5 Conclusie en leeswijzer

In de voorgaande paragrafen is het kader geschetst waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Er is besproken wat de aanleiding en het doel van dit onderzoek zijn, welke onderzoeksvraag in wordt beantwoord en welke werkwijze is gevolgd bij dit onderzoek. Hieruit is gebleken dat naar de samenwerking in sociale teams in Nederland, de ervaringen van de professionals met deze samenwerking en hoe deze kan worden verbeterd nog maar weinig onderzoek is gedaan. Het doel van dit onderzoek is om hierin inzicht te krijgen. Dit doel wordt bereikt door antwoord te vinden op de onderzoeksvraag, die uit drie elementen bestaat. De antwoorden op deze elementen worden verkregen door middel van interviews met professionals uit drie geselecteerde sociale teams.

De rest van deze masterscriptie is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 wordt de literatuur met betrekking tot buitenlandse 'sociale teams' en samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties besproken. In de inleiding wordt literatuur met betrekking tot ervaringen met buitenlandse 'sociale teams' besproken om inzicht te krijgen in de best practices en knelpunten bij de samenwerking in deze teams. Deze best practices en knelpunten worden vergeleken met de factoren die uit de literatuur over samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties naar voren komen. In paragraaf 2.2 komen verschillende modellen met betrekking tot samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties aan bod, die elk een aantal factoren onderscheiden. Deze modellen worden met elkaar vergeleken en op basis daarvan wordt een theoretisch model ontwikkeld waarin de factoren uit de verschillende modellen zijn geïntegreerd. In paragraaf 2.3 wordt uitgelegd dat vanwege de haalbaarheid niet het volledige theoretische model binnen deze masterscriptie kan worden onderzocht. Uit het theoretische model wordt daarom een aantal factoren geselecteerd die samen het model vormen dat voor dit onderzoek wordt gebruikt. Het keuzeproces en de geselecteerde factoren worden in deze paragraaf toegelicht. Tot slot worden in paragraaf 2.4 de belangrijkste conclusies uit het hoofdstuk nog eens samengevat.

In hoofdstuk 3 worden de opzet en uitvoering van dit onderzoek beschreven. In paragraaf 3.1 wordt allereerst het gekozen onderzoeksdesign beschreven. Zoals in de paragraaf hierboven uiteen is gezet is bij dit onderzoek gekozen voor een casestudy design. In paragraaf 3.2 komt vervolgens de gehanteerde dataverzamelmethode aan de orde. Dit zijn interviews met professionals uit sociale teams uit drie gemeenten, te weten: Borne, Haaksbergen en Wierden. De interviewvragen worden afgeleid van het model dat in hoofdstuk 2 uiteen is gezet. In paragraaf 3.3 wordt de data-analyse uiteengezet. Hier wordt besproken hoe met de verkregen data wordt omgegaan en hoe deze worden geanalyseerd. Ook komt de operationalisatie van de kernconcepten van het model dat in hoofdstuk 2 uiteen is gezet aan bod. Tot slot worden in paragraaf 3.4 de belangrijkste inzichten van dit hoofdstuk nog eens opgesomd.

In hoofdstuk 4 komen de onderzoeksresultaten aan de orde. In dit hoofdstuk wordt per onderzochte variabele ingegaan op de huidige samenwerkingssituatie, de best practices en knelpunten en de verbeterpunten. In paragraaf 4.1 komen de resultaten van de variabele *eerdere ervaring* aan bod. In paragraaf 4.2 die met betrekking tot *tijd en ruimte*. Paragraaf 4.3 gaat in op de resultaten met betrekking tot *informele communicatie*. Vervolgens komt in paragraaf 4.4 de variabele *interprofessionele educatie* aan bod, gevolgd door de resultaten met betrekking tot *het geven van feedback* in paragraaf 4.5. In paragraaf 4.6 worden de best practices en knelpunten met betrekking tot de samenwerking in sociale teams in het algemeen besproken. Tot slot worden in paragraaf 4.7 de belangrijkste uitkomsten van het hoofdstuk samengevat.

Vervolgens komen in hoofdstuk 5 de conclusies van dit onderzoek aan de orde. In dit hoofdstuk worden, op basis van de bevindingen uit hoofdstuk 4, de antwoorden op de drie elementen van de onderzoeksvraag geformuleerd.

In hoofdstuk 6 worden tot slot aanbevelingen gedaan om de samenwerking in sociale teams in Nederland te verbeteren. Deze aanbevelingen worden per onderzochte variabele gegeven en worden gebaseerd op de antwoorden op de elementen van de onderzoeksvraag. Tot slot wordt een aantal kwesties uiteengezet die gemeenten in overweging kunnen nemen bij de inrichting van sociale teams in hun gemeente.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de relevante literatuur besproken op het gebied van soortgelijke buitenlandse initiatieven als de Nederlandse sociale teams en samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties in het algemeen. In hoofdstuk 1 is aan de orde gekomen dat al het nodige onderzoek is gedaan naar samenwerking in buitenlandse 'sociale teams' en samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, maar dat er weinig tot geen onderzoek is gedaan naar samenwerking binnen de Nederlandse sociale teams. Het doel van dit hoofdstuk is een theoretisch kader te schetsen op basis waarvan de samenwerking binnen sociale teams kan worden geconceptualiseerd gegeven het onderzoeksprobleem dat in hoofdstuk 1 uiteen is gezet. Op basis van de besproken literatuur kan een model over samenwerking worden ontwikkeld, waarin alle relevante variabelen zijn vertegenwoordigd. Om te beginnen wordt in paragraaf 2.1 een inleiding gegeven op de achtergrond van buitenlandse 'sociale teams' en de samenwerking binnen deze teams. Hierbij wordt ingegaan op de best practices en knelpunten die op basis van eerdere onderzoeken naar voren zijn gekomen. Aangezien er in deze literatuur geen duidelijke factoren worden onderscheiden of modellen zijn ontwikkeld aan de hand waarvan de samenwerking kan worden onderzocht, worden de best practices en knelpunten vergeleken met de factoren die uit onderzoeken naar samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties naar voren zijn gekomen. In deze literatuur zijn namelijk wel verschillende factoren onderscheiden en modellen ontwikkeld, die als uitgangspunt kunnen dienen voor een nieuw te ontwikkelen theoretisch model. Hiervoor worden in paragraaf 2.2 diverse modellen besproken, met elkaar vergeleken en vervolgens vergeleken met de literatuur over buitenlandse 'sociale teams'. De factoren die uit deze modellen naar voren komen, worden vervolgens geïntegreerd tot één theoretisch model. Dit wordt gedaan om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de factoren die van belang zijn voor samenwerking in sociale teams. Het blijkt dat het theoretische model te uitgebreid is om alle factoren binnen het tijdsbestek van dit onderzoek te kunnen onderzoeken. Om die reden wordt een beperkt aantal factoren geselecteerd dat als basis dient voor het model dat voor dit onderzoek wordt gebruikt. Aan de hand van dit model wordt de samenwerking in sociale teams in Nederland onderzocht en worden de elementen van de onderzoeksvraag beantwoord. Het keuzeprocess op basis waarvan de te onderzoeken factoren worden geselecteerd, wordt in paragraaf 2.3 uiteengezet. In de concluderende paragraaf worden de inzichten die in dit hoofdstuk zijn verkregen nog eens op een rijtje gezet.

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de voor dit onderzoek relevante literatuur besproken. In deze paragraaf wordt om te beginnen een inleiding gegeven op soortgelijke buitenlandse initiatieven als de Nederlandse sociale teams. In het buitenland bestaan dergelijke initiatieven namelijk al langer dan in Nederland en is hiernaar al meer onderzoek gedaan. Deze literatuur geeft inzicht in de best practices en knelpunten die zich voordoen in de samenwerking buitenlandse 'sociale teams'. Deze knelpunten worden meegenomen in het te ontwikkelen theoretisch model op basis waarvan de samenwerking in Nederlandse sociale teams kan worden onderzocht. In paragraaf 2.2 komt de literatuur over samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties aan de orde. In deze literatuur zijn namelijk (in tegenstelling tot de literatuur over buitenlandse sociale teams) wél factoren onderscheiden en modellen ontwikkeld op basis waarvan de samenwerking kan worden onderzocht. De factoren uit de verschillende modellen worden met elkaar en met de best practices en knelpunten uit de literatuur over buitenlandse sociale teams vergeleken. Vervolgens worden de verschillende factoren geïntegreerd tot één theoretisch model waarin alle relevante factoren worden meegenomen. Uit dit theoretische model wordt een beperkt aantal factoren geselecteerd voor het model op basis waarvan de samenwerking in Nederlandse sociale teams wordt onderzocht.

Aangezien in dit onderzoek het begrip 'sociale teams' centraal staat, is het van belang om dit begrip allereerst te conceptualiseren. In het vorige hoofdstuk is reeds opgemerkt dat gemeenten vrij zijn om de sociale teams naar eigen inzicht in te richten. Ook de benaming van de teams verschilt per gemeente. Hierdoor bestaan er dus verschillen tussen wat precies onder het concept 'sociale teams' moet worden verstaan. Om deze reden wordt in dit onderzoek een algemene beschrijving gehanteerd, namelijk de beschrijving van Wilken (2016, p. 33). Hij definieert sociale teams als geïntegreerde teams die basiszorg en basisdienstverlening verzorgen voor een bepaald geografisch gebied, bijvoorbeeld een gemeente of een wijk. Deze teams bestaan (over het algemeen) uit *'breed generalistisch inzetbare professionals, die elk een eigen specialisme hebben'*. Dit zijn bijvoorbeeld professionals uit de geestelijke gezondheidszorg, jeugdzorg of schuldverlening. De teams werken interdisciplinair, waarbij *'het team gebiedsverantwoordelijkheid heeft voor alle burgers in de buurt'*.

In Nederland zijn dergelijke teams relatief nieuw, maar in het buitenland wordt al sinds jaren (soms zelfs decennia) gewerkt met soortgelijke initiatieven. Voorbeelden hiervan zijn 'assertive community treatments teams', 'interdisciplinary/interprofessional health care teams', 'family health teams', '(community) mental health teams' en 'primary health care teams' (Onyett, 1997; Poulton & West, 1999; Farrell, Schmitt & Heinemann, 2001; Molyneux, 2001; Minore & Boone, 2002; Meuser, Bean, Goldman & Reeves, 2006; Salyers & Tsemberis, 2007; Quinlan & Robertson, 2010). Deze teams zijn voornamelijk werkzaam in Amerika, Canada en Engeland. In deze teams werken professionals uit op het gebied van zorg en welzijn met elkaar samen om inwoners van een bepaald gebied die problemen ondervinden te helpen en/of ondersteunen. De teams bestaan bijvoorbeeld uit (huis)artsen, verpleegkundigen, praktijkondersteuners, psychologen, psychiaters en/of sociaal werkers (Onyett, 1997; Molyneux, 2001; Cashman, Reidy, Cody & Lemay, 2004). In vergelijking met de Nederlandse sociale teams lijken de buitenlandse initiatieven meer te zijn gericht op de (mentale) gezondheid en het welzijn van het (volwassen) individu. Hoewel de opleiding en werkervaring van deze buitenlandse professionals zullen verschillen, zijn zij wel op hetzelfde gebied werkzaam. Om deze reden lijkt het voor de hand liggend dat deze professionals al bij voorbaat een beter beeld hebben van hun eigen en elkaars rollen en de verantwoordelijkheden binnen het team. De 'gemeenschappelijke taal' tussen professionals uit dezelfde discipline vergemakkelijkt de onderlinge communicatie. Bovendien is er vaak vanaf het begin al sprake van een soort 'natuurlijke' hiërarchie, waarin de artsen (of andere professionals met een hoge beroepsstatus) zich opwerpen als de groepsleiders die de andere professionals aansturen en monitoren. In de Nederlandse sociale teams lijkt daarentegen meer aandacht te zijn voor de thema's gezin en veiligheid. Om die reden zitten er in sommige sociale teams professionals als bijvoorbeeld: medewerkers van het Centrum Jeugd en Gezin, jeugdhulpverleners en (wijk)agenten. Deze professionals hebben (meestal) geen gemeenschappelijke beroepsachtergrond waardoor de samenwerking binnen de teams met name in het begin lastiger is. Ondanks deze verschillen wordt er in zowel Nederlands als in het buitenland samengewerkt door professionals uit verschillende organisaties die samen tot een integraal plan komen om hulpvragers de beste mogelijk hulp en ondersteuning te bieden. De best practices en knelpunten met betrekking tot de samenwerking in buitenlandse 'sociale teams' zijn daarom van belang om meer inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op samenwerking in Nederlandse sociale teams. Hieronder wordt de voor deze samenwerking relevante literatuur besproken.

Farrell, Schmitt en Heineman (2001) noemen in hun artikel als best practices voor samenwerking in interdisciplinary health care teams: open communicatie, een gezamenlijk doel en eensgezindheid over de verdeling van taken en elkaars rollen. Als knelpunten noemen zij het optreden van interpersoonlijke conflicten, blokkades in de communicatie en verschillende meningen over hoe het team zou moeten functioneren en het doel van het team.

Cashman, Reidy, Cody en Lemay (2004) noemen in hun artikel rolconflict, beperkingen die vanuit de eigen organisatie aan de professionals worden opgelegd en gebrekkige kennis van teambuilding als knelpunten voor de samenwerking in community health teams.

Minore en Boone (2002) noemen als best practices in interdisciplinary health care teams duidelijkheid over eigen en elkaars rollen, respect voor elkaars 'gelijke, maar verschillende' expertise

en vertrouwen in elkaars competenties. Zij benadrukken dat professionals zowel hun eigen als elkaars rollen moeten begrijpen. Ook moeten zij begrijpen dat er overlap in deze rollen kan zitten en dat grenzen hierbij moeten worden bewaakt. Daarnaast noemen zij het hebben van een gedeeld doel en het aanwezig zijn van wederzijds respect voor elkaars expertise als belangrijke best practices. Als knelpunten noemen ze het niet bereid zijn om met andere disciplines samen te werken, het optreden van (te grote) rolverving en het hebben van geen ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties.

Onyett (1997) gaat, ten opzichte van de andere auteurs, in zijn artikel dieper in op het rolconflict dat kan optreden en geeft aan dat het lastig kan zijn voor professionals dat zij twee rollen spelen: één binnen het team en één vanuit hun eigen organisatie. Deze rollen kunnen complementair aan of in conflict met elkaar zijn. Professionals kunnen moeilijkheden ervaren tussen de idealen van samenwerken in een team en het willen vasthouden aan tradities en gewoonten die bij hun eigen beroep horen. Aan de andere kant kunnen zij ook ervaren dat samenwerken in een team hun professionele identiteit juist versterkt. Het hebben van twee rollen hoeft dus niet altijd een probleem te zijn. Deze 'ideale' situatie kan worden bereikt als professionals zich kunnen identificeren met zowel het team als hun eigen beroep en wanneer er duidelijkheid is over de rol van het team en hun eigen rol binnen het team.

Molyneux (2001) noemt in haar artikel een aantal best practices: professionals moeten zich kunnen aanpassen en flexibel zijn. Daarnaast moeten zij open zijn en bereid zijn informatie en kennis te delen met de andere professionals in het team. Tot slot moeten de professionals zeker zijn van hun professionele rol, flexibel zijn in deze rol en vertrouwen in elkaar hebben.

Tot slot noemen Larkin en Callaghan (2005) duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden en communicatie als belangrijke best practices. Daarnaast is het van belang dat de professionals een gedeeld doel hebben en dat zij begrip hebben voor elkaar.

Als de best practices en knelpunten uit de bovenstaande artikelen met elkaar worden vergeleken, blijkt dat de auteurs veel nadruk leggen op de rollen binnen het team. In vier van de zes artikelen worden duidelijkheid en eensgezindheid over de rollen binnen het team als best practices genoemd. Hierbij gaat het zowel om duidelijkheid over de eigen rol als over die van de andere professionals. Ook moeten professionals op de hoogte zijn van de taken en verantwoordelijkheden die bij de verschillende rollen horen. In het artikel van Molyneux (2001) worden rollen op een andere manier als best practice genoemd. Hierin wordt gezegd dat het een best practice is als de professionals zeker zijn van hun rol en hierin flexibel kunnen zijn. Hierdoor kan echter rolverving optreden, wat weer een knelpunt kan zijn in samenwerking (Minore & Boone, 2002). Hiervan moeten de professionals zich dus bewust zijn. Dit hoeft echter niet altijd een negatief punt te zijn. In sommige situaties is dit zelfs een vereiste om de doelen van het team te kunnen bereiken en de samenwerking soepel te laten verlopen. Daarnaast wordt het optreden van een rolconflict door een aantal auteurs als knelpunt genoemd. De professionals hebben namelijk zowel een bepaalde rol binnen de samenwerking (het team) als binnen eigen beroep of de eigen organisatie. Hierdoor kunnen rolconflicten ontstaan. Het is daarom van belang dat de professionals een goede balans zien te vinden tussen deze twee rollen. Onyett (1997) geeft echter aan dat rolconflict ook een best practice kan zijn, aangezien de professionals hierdoor kunnen worden versterkt in hun professionele rol. Ten slotte worden naast de rollen van de professionals de volgende best practices genoemd: het aanwezig zijn van vertrouwen en begrip tussen de professionals, het hebben van een gezamenlijk doel en het hebben van kennis over en ervaring met samenwerkingsprocessen/teambuilding.

Voor de overzichtelijkheid worden op de volgende bladzijde de verschillende best practices en knelpunten die in het voorgaande zijn genoemd, nog eens per auteur weergegeven in een tabel (Tabel 1). Hiervoor zijn de best practices (in de tabel afgekort tot 'BP') en knelpunten (in de tabel afgekort tot 'KP') in een aantal categorieën ingedeeld. Door de best practices en knelpunten in een tabel te zetten kunnen deze gemakkelijker worden vergeleken met de factoren die uit de literatuur met betrekking tot samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties (die in de volgende paragraaf wordt besproken) naar voren komen.

BP = best practice, KP = knelpunt

Auteurs	Farrell, Schmitt en Heinemann (2001)	Cashman, Reidy, Cody en Lemay (2004)	Minore en Boone (2002)	Onyett, (1997)	Molyneux (2001)	Larkin en Callaghan (2005)
Categorie						
Vertrouwen	Interpersoonlijke conflicten (KP)	-	Vertrouwen in elkaars competenties (BP)	-	Aanwezigheid (BP)	-
Respect	-	-	Respect voor elkaars 'gelijke, maar verschillende expertise' (BP)	-	-	-
Begrip	-	-	-	-	-	Aanwezigheid (BP)
Communicatie	Open communicatie (BP), blokkades in communicatie (KP)	-	-	-	-	Communicatie (BP)
Gezamenlijk doel	Eensgezindheid (BP), verschillende meningen (KP)	-	Gezamenlijk doel (BP)	-	-	Gezamenlijk doel (BP)
Rollen	Eensgezindheid over rollen en taakverdeling (BP)	-	Duidelijkheid over rollen (BP). Te grote rolvervaging (KP)	Duidelijkheid over rollen (BP)	Zeker zijn van rol en deze flexibel aanpassen (BP)	Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden (BP)
Rolconflict	-	Rolconflict (KP)		Hoeft niet per sé een (KP) te zijn, kan professionele rol versterken (BP)	-	-
Functioneren team	Eensgezindheid (BP), verschillende meningen (KP)	Gebrekkige kennis teambuilding (KP)	Geen ervaring met samenwerking (KP)	-	-	-
Steun eigen organisatie	-	Beperkingen vanuit eigen organisatie (KP)	-	-	-	-

Bereidheid om met andere disciplines samen te werken	-	-	Niet bereid (KP)	-	Kennis en info delen (BP)	-
Persoonlijke kenmerken professionals	-	-	-	-	Flexibel en aanpassen (BP)	-

Tabel 1: overzicht best practices en knelpunten buitenlandse 'sociale teams' per auteur weergegeven

2.2 Samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties

Organisaties en de professionals daarbinnen zijn steeds meer genoodzaakt om samen te werken om gezamenlijke doelen te bereiken. Deze doelen kunnen zij afzonderlijk van elkaar namelijk niet of minder goed bereiken. Professionals uit verschillende disciplines en organisaties moeten daarom steeds vaker met elkaar samenwerken (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2001; Bronstein, 2003; Lundin, 2007; Nylén, 2007; Brandsen & Johnston, 2018). Nadat in de vorige paragraaf het begrip ‘sociale teams’ is geconceptualiseerd dient nog een ander belangrijk begrip uit de centrale vraagstelling tot worden geconceptualiseerd, namelijk ‘samenwerking’. Er bestaan diverse definities van dit begrip. Aangezien in dit onderzoek samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties centraal staat, wordt de volgende definitie gebruikt: *‘formele gezamenlijke werkafspraken tussen organisaties die juridisch autonoom blijven en zich bezighouden met gezamenlijke ‘acties’ om uitkomsten te bereiken die zij afzonderlijk van elkaar niet kunnen bereiken’* (Cornforth, 2015 in: Brandsen & Johnston, 2018, p. 315). Deze definitie past bij de definities die worden gebruikt in recente bestuurskundige literatuur met betrekking tot samenwerking tussen de overheid en andere partijen (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2001; Lundin, 2007; Nylén, 2007; Brandsen & Johnston, 2018). Professionals krijgen in toenemende mate te maken met zeer complexe problematiek. Samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties in sociale teams is daarom wenselijk, zeker als het gaat om burgers die problemen ervaren op meerdere leefgebieden tegelijk. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een inwoner van een bepaalde gemeente problemen heeft op het gebied van gezondheid, huisvesting en dagbesteding. Deze problemen lopen in elkaar over en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Professionals uit de verschillende disciplines kunnen in onderling overleg één integraal plan van aanpak opstellen voor de betreffende inwoner. Deze integrale en interdisciplinaire werkwijze vereist dat professionals over de grenzen van hun eigen vakgebied heen kunnen kijken en zich kunnen verplaatsen in het referentiekader van andere professionals om tot gezamenlijke oplossingen te komen. Zoals eerder is opgemerkt, zijn in de literatuur over buitenlandse ‘sociale teams’ geen factoren onderscheiden of modellen ontwikkeld op basis waarvan de samenwerking in deze teams kan worden onderzocht. Aangezien er wel factoren en modellen beschreven zijn in de meer algemene literatuur op het gebied van samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, wordt deze literatuur hieronder besproken. Op basis van de verschillende modellen wordt aan het einde van deze paragraaf een theoretisch model ontwikkeld om samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties binnen sociale teams te onderzoeken.

2.2.1 Modellen samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties

In de onderstaande paragrafen wordt een aantal modellen met betrekking tot samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties in chronologische volgorde besproken. Eerst worden de oudere modellen besproken, gevolgd door steeds nieuwere modellen. Door verschillende modellen te bespreken wordt inzicht verkregen in de wijze waarop verschillende auteurs samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties zien en welke factoren zij hierbij van belang achten. De auteurs leggen hierbij verschillende accenten. De verschillende modellen worden vervolgens met elkaar vergeleken om uiteindelijk te komen tot een model op basis waarvan dit onderzoek wordt uitgevoerd. De focus van dit onderzoek ligt op de samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties in de sociale teams, dus op het horizontale niveau of uitvoeringsniveau. Van belang hierbij zijn de wijze waarop de samenwerking op dit moment verloopt, wat de best practices en knelpunten hierbij zijn en op welke wijze de samenwerking kan worden verbeterd. Het model dat als basis van het theoretische model wordt gekozen, dient hierin inzicht te geven. Factoren met betrekking tot de noodzaak en het ontstaan van samenwerking zijn bij dit onderzoek daarom niet van belang. Deze hebben namelijk betrekking op het proces dat aan de samenwerking vooraf gaat. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat er al sprake is van samenwerking tussen professionals. Hieronder wordt een aantal relevante samenwerkingsmodellen besproken.

2.2.2 Model Mattessich en Monsey

Mattessich en Monsey (1992) onderscheiden in hun samenwerkingsmodel zes verschillende groepen factoren die de samenwerking kunnen beïnvloeden, namelijk: *omgeving*, *lidmaatschap*, *proces/structuur*, *communicatie*, *doel* en *middelen*. *Omgevingsfactoren* hebben betrekking op de geschiedenis van de samenwerking, de wijze waarop de samenwerking wordt gezien door andere lokale organisaties en of er een sociaal en/of politiek klimaat bestaat dat gunstig is voor de samenwerking. De factor *lidmaatschap* heeft betrekking op het functioneren van de betrokken professionals. Is er bijvoorbeeld sprake van wederzijds respect, begrip en vertrouwen? Zijn alle relevante partijen vertegenwoordigd in de samenwerking? Zien de betrokken professionals voordelen in de samenwerking? Bovendien moeten de betrokken professionals beschikken over het nodige aanpassingsvermogen. Relevante factoren op het gebied van *proces/structuur* zijn: dat de betrokken professionals een aandeel/belang hebben in/bij het proces en de uitkomst, dat er meerdere lagen van besluitvorming zijn en dat al deze lagen vertegenwoordigd worden in het besluitvormingsproces. Daarnaast is flexibiliteit een belangrijke factor. Hiermee wordt bedoeld op de mogelijkheid om de structuur en methoden van de samenwerking aan een specifieke situatie te kunnen aanpassen. Ook moet er worden gereflecteerd op het proces om dit te blijven verbeteren. Tot slot is het van belang dat de professionals een beeld hebben van elkaars rollen en verantwoordelijkheden en dat de samenwerking kan blijven voortbestaan in geval van grote veranderingen. De volgende factoren zijn van belang bij *communicatie*: het bestaan van open en frequente communicatie en het aanwezig zijn van 'kanalen' voor formele en informele communicatie. Factoren die relevant zijn bij de factor *doel* zijn: het hebben van concrete en bereikbare doelen en subdoelen en een gedeelde visie. Daarnaast moet de samenwerking een gezamenlijk doel hebben dat los staat van de doelen van de participerende organisaties. Tot slot heeft de factor *middelen* betrekking op het aanwezig zijn van een voldoende financiële basis voor de samenwerking. Daarnaast is het van belang dat er een 'groepsleider' is die de betrokken professionals bij elkaar krijgt, het proces in de gaten houdt en voldoende inhoudelijke kennis heeft (Mattessich & Monsey, 1992).

2.2.3 Model Henneman, Lee en Cohen

Henneman, Lee en Cohen (1995) onderscheiden in tegenstelling tot Mattessich en Monsey (1992) slechts twee groepen factoren, namelijk: *persoonlijke factoren* en *omgevingsfactoren*. Onder *persoonlijke factoren* vallen de bereidheid van professionals om samen te werken, het hebben van een duidelijk beeld van de eigen rol en expertise, het beschikken over communicatieve vaardigheden en het aanwezig zijn van vertrouwen, informatiedeling en respect tussen de professionals. De *omgevingsfactoren* hebben betrekking op de structuur van een organisatie, waarin ruimte moet zijn voor de professional om autonoom te functioneren. Ook moet het hebben van macht worden verdeeld op basis van kennis en expertise in plaats van op rollen en functies. Gelijkwaardigheid is een belangrijke factor in samenwerking. Tot slot moeten gedeelde visies, betrokkenheid bij gestelde doelen en autonomie bij besluitvorming worden ondersteund door de betrokken organisaties (Henneman, Lee & Cohen, 1995). Dus hoewel Henneman, Lee en Cohen (1995) slechts twee groepen factoren onderscheiden, komen deze inhoudelijk overeen met meerdere factoren uit het model van Mattessich en Monsey (1992). Wat tot slot opvalt is dat is zowel in het model van Mattessich en Monsey (1992) als dat van Henneman, Lee & Cohen (1995) wordt gesproken over omgevingsfactoren, maar dat hier verschillende dingen mee worden bedoeld. In het model van Mattessich en Monsey (1992) richt de factor *omgeving* zich op het politieke/sociale klimaat waarin de samenwerking plaatsvindt, hoe de samenwerking wordt gezien door de omgeving en eerdere ervaringen met samenwerking. Bij Henneman, Lee en Cohen (1995) hebben *omgevingsfactoren* vooral betrekking op de vormgeving van de samenwerking. Dit komt deels overeen met wat in het model van Mattessich en Monsey (1992) valt onder de factor *doel*. Dus de auteurs gebruiken verschillende benamingen voor bepaalde factoren, maar deze komen inhoudelijk wel (deels) met elkaar overeen.

2.2.4 Model Bronstein

Bronstein (2003) gaat er in haar model vanuit dat samenwerking bestaat uit zowel factoren als componenten. Dit in tegenstelling tot de twee voorgaande modellen, waarin alleen over factoren wordt gesproken. Zij stelt dat samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties bestaat uit vijf hoofdcomponenten, namelijk: *wederzijdse afhankelijkheid*, *nieuw gecreëerde professionele activiteiten*, *flexibiliteit*, *collectief eigendom van doelen* en *reflectie op het proces*. Met *wederzijdse afhankelijkheid* wordt het optreden van en het afhankelijk zijn van interacties tussen professionals bedoeld. Professionals zijn van elkaar afhankelijk voor het bereiken van doelen en taken. Onder *nieuw gecreëerde professionele activiteiten* verstaat Bronstein (2003) samenwerkingsverdragen, -programma's en -structuren die ervoor zorgen dat er meer kan worden bereikt dan wanneer de professionals los van elkaar werken. *Flexibiliteit* heeft betrekking op het opzettelijk optreden van rolvervaging. Hierbij wordt geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen de taken van de ene professional en de taken van de andere professional. De taken lopen als het ware in elkaar over. *Collectief eigendom van doelen* heeft betrekking op het delen van verantwoordelijkheden door het hele proces van het bereiken van doelen. Hieronder vallen het gezamenlijk stellen, definiëren, ontwikkelen en bereiken van doelen. Met *reflectie op het proces* wordt bedoeld dat de professionals aandacht hebben voor het proces van samenwerking. Dit houdt in dat zij nadenken en praten over hun werkrelaties en het samenwerkingsproces en dat ze feedback geven om de samenwerkingsrelaties en effectiviteit te verbeteren.

Naast deze hoofdcomponenten is er volgens Bronstein (2003) een aantal factoren dat een positieve of negatieve invloed kan hebben op samenwerking. Deze factoren zijn: *beroepsrol*, *structurele kenmerken*, *persoonlijke kenmerken* en *geschiedenis van samenwerking*. Van deze factoren wordt verondersteld dat aanwezigheid ervan samenwerking ondersteunt, terwijl afwezigheid ervan samenwerking zou belemmeren. Een sterk gevoel van *beroepsrol* houdt in dat de professionals zich aan de waarden en ethiek van hun beroep houden, loyaal zijn aan en respect hebben voor de eigen organisatie en hun eigen beroep en een visie hebben op de dagelijkse praktijk van hun beroep die gelijk is aan hoe dit door het beroep is bedoeld. Ook moeten zij op de hoogte zijn van de taken en verantwoordelijkheden die bij de beroepen van de andere professionals horen en loyaal zijn aan de waarden van het team. Het is hierbij belangrijk dat professionals een balans vinden tussen de waarden van het eigen beroep en de waarden van het team. *Structurele kenmerken* hebben betrekking op de ondersteuning van de samenwerking in het team vanuit de eigen organisatie. Relevant hierbij zijn een beheersbare werklast, een passende organisatiestructuur, bestuurlijke steun, professionele autonomie en tijd en ruimte voor het ontstaan van samenwerking. *Persoonlijke kenmerken* hebben betrekking op de persoonlijke kwaliteiten van de professionals. Van belang hierbij zijn: de manier waarop de professionals elkaar als mensen zien buiten hun professionele rol en de mate waarin er sprake is van vertrouwen, respect, begrip en informele communicatie tussen de professionals. Ten slotte heeft *geschiedenis van samenwerking* betrekking op eerdere ervaringen van professionals met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties (Bronstein, 2003).

Wat opvalt bij het model van Bronstein (2003) is dat zij meer relevante factoren onderscheidt dan de voorgaande modellen waardoor een completer beeld ontstaat van de samenwerking. Ook moet worden opgemerkt dat zowel Bronstein (2003) als Mattessich en Monsey (1992) over *flexibiliteit* spreken, maar hier iets anders onder verstaan. Mattessich en Monsey (1992) doelen hiermee op het aanpassen van de structuur en methoden van de samenwerking, terwijl Bronstein (2003) de flexibiliteit van de professionals bedoelt. Het model van Bronstein (2003) geeft inzicht in de factoren waaruit samenwerking bestaat en dus als het ware de 'basis' zijn voor samenwerking. Ten slotte geeft dit model inzicht in de factoren die een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op samenwerking. Dit maakt het model heel praktisch voor het onderzoeken van samenwerking.

2.2.5 Model San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla

San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) hebben hun model anders vormgegeven dan de voorgaande auteurs. Zij baseren hun model op een aantal factoren dat weer uit

een aantal componenten bestaat, namelijk: *systemische, organisatorische en interactionele factoren*. *Systemische factoren* bestaan uit de volgende componenten: *sociale, culturele, professionele en educatieve systemen*. Het *sociale systeem* is de bron van machtsverschillen die kunnen bestaan tussen professionals in een team. Deze kunnen impact hebben op het samenwerkingsproces. Gelijkwaardigheid tussen professionals is een van de basiskennmerken van samenwerking. Machtsverschillen, en daarmee ongelijkheid, vormen daarom een barrière voor samenwerking. Het *culturele systeem* bestaat uit factoren die zowel positief als negatief van invloed zijn op interdisciplinaire samenwerking. Zo heeft een sterke hang naar autonomie tot gevolg dat men zich meer richt op individualisme en specialisme in plaats van op de samenwerking. Het *professionele systeem* heeft betrekking op waarden die over het algemeen tegengesteld zijn aan samenwerking: dominantie, autonomie en beheersing in plaats van collegialiteit en vertrouwen. Dit kan als gevolg hebben dat samenwerking, gebaseerd op de acceptatie van de wederzijdse afhankelijkheid tussen de professionals en hun mogelijk overlappende bijdragen, leidt tot differentiatie tussen professionals en territoriaal gedrag binnen het team. Samenwerking wordt gestimuleerd door het begrijpen van het beroep van andere professionals, het serieus nemen van hun bijdragen en het begrijpen van sociale integratie in groepen. Het *educatieve systeem* heeft betrekking op de kennis van professionals over de expertise, verantwoordelijkheden, vaardigheden en waarden van professionals in andere disciplines. Een gebrek hieraan vormt een belemmering voor samenwerking. Interprofessionele educatie is hierbij een belangrijk onderdeel. Hierbij leren professionals van, met en over elkaar om de samenwerking te verbeteren.

Organisatorische factoren bestaan uit: *organisatorische structuur, organisatie-filosofie, teammiddelen, bestuurlijke steun en communicatie- en coördinatiemechanismen*. Samenwerking vereist een gunstige organisatorische setting. De *organisatorische structuur* kan bijvoorbeeld verticaal of meer horizontaal zijn. Voor samenwerking wordt verondersteld dat horizontale structuren, waar meer gelijkwaardigheid is, gunstiger zijn. Belangrijk hierbij zijn gedeelde besluitvorming en directe en open communicatie. De *organisatie-filosofie* moet samenwerking tussen professionals ondersteunen. Belangrijke waarden hierbij zijn participatie, eerlijkheid, vrijheid van meningsuiting en wederzijdse afhankelijkheid. Ook openheid, risico's nemen, integriteit en vertrouwen hebben een positief effect op samenwerking. Bij *bestuurlijke steun* is het belangrijk dat de leiders de visie van interdisciplinaire samenwerking over kunnen brengen op het team. Bovendien moeten de leiders de professionals kunnen motiveren, zorgen voor een gunstige organisatorische setting en het stellen van realistische doelen. Het ontbreken van een leider zou samenwerking negatief beïnvloeden. *Teammiddelen* zijn bijvoorbeeld: voldoende beschikbare tijd en ruimten om bij elkaar te komen om informatie te delen, interpersoonlijke relaties te ontwikkelen en teamkwesties aan te pakken. Professionals moeten ook hun werkplekken geografisch dicht bij elkaar hebben om de lijnen kort te houden. De eigen organisaties moeten deze middelen beschikbaar stellen. *Communicatie- en coördinatiemechanismen* hebben betrekking op het aanwezig zijn van normen, beleid, interprofessionele protocollen, gestandaardiseerde documentatie en vergaderingen. Dit heeft een positief effect op samenwerking.

Tot slot onderscheiden San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) *interactionele factoren*, die betrekking hebben op de interpersoonlijke relaties tussen professionals zoals: *bereidheid om samen te werken, vertrouwen, communicatie en respect*. Bij *bereidheid om samen te werken* wordt uitgegaan van het basisprincipe dat dit vrijwillig is. Groepscohesie is een belangrijke factor voor het willen participeren in een team. Hiervoor is het belangrijk dat de professionals zo 'constant' mogelijk zijn. Dit betekent dat zoveel mogelijk dezelfde personen moeten deelnemen in de samenwerking en niet wisselende personen van dezelfde organisatie. Andere belangrijke factoren zijn: professionele opleiding, eerdere ervaringen, verwachte voordelen van de samenwerking en het hebben van gedeelde en duidelijke doelen. Daarnaast wordt *vertrouwen* gezien als belangrijke component van samenwerking. Hierbij is het belangrijk dat professionals zelfvertrouwen hebben in hun professionele rol en hun vertrouwen laten blijken naar andere professionals. Hiervoor zijn vaardigheden, kennis en ervaring nodig. *Communicatie* heeft betrekking op de communicatievaardigheden van professionals. Belangrijk hierbij is dat professionals begrijpen

hoe hun werk bijdraagt aan het behalen van teamdoelen en hoe zij hun bijdragen kunnen communiceren naar de andere professionals. Daarnaast zorgt communicatie voor constructieve onderhandelingen met andere professionals. Hierbij zijn open en actieve communicatie en actief luisteren belangrijk. Ook is communicatie belangrijk voor het ontwikkelen van respect, informatiedeling en vertrouwen. Tot slot impliceert *wederzijds respect* kennis en erkenning van de complementariteit van de bijdragen van andere professionals en wederzijdse afhankelijkheid. Gebrek aan begrip of waardering voor deze bijdragen of de andere professionals vormen barrières voor samenwerking. Ook in dit model worden veel factoren onderscheiden. Wat opvalt in vergelijking met het model van Bronstein (2003), is dat het model van San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) theoretischer is, wat het lastiger maakt om concrete factoren te formuleren aan de hand waarvan samenwerking kan worden onderzocht. Tot slot moet worden opgemerkt dat dit het enige model is waarin *interprofessionele educatie* wordt genoemd als relevante factor voor samenwerking. Dit is een interessante factor aangezien professionals op deze wijze met, van en over elkaar leren. Hierdoor hebben de professionals meer kennis van hun eigen rollen en taken en van die van de andere betrokken professionals. Dit heeft een positief effect op de samenwerking (San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour & Ferrada-Videla, 2005), aangezien dit de *beroepsrol* van de betrokken professionals versterkt en het daarmee een best practice beschouwd kan worden. Daarom lijkt dit een interessante factor om mee te nemen in het model dat wordt gebruikt om de samenwerking in de sociale teams te onderzoeken.

2.2.6 Model Thomson en Perry

Thomson en Perry (2006) hebben een model voor samenwerking ontwikkeld waarin wordt uitgegaan van een aantal 'antecedenten' (vooronderstellingen) die aanwezig moeten zijn voor het ontstaan van samenwerking. Vervolgens onderscheiden zij vijf dimensies waaruit het samenwerkingsproces volgens hen bestaat, namelijk: *governance, bestuur, organisatorische autonomie, wederkerigheid* en *normen van vertrouwen en wederkerigheid*. Bij elke samenwerking moet een balans worden gevonden tussen deze vijf dimensies. Tot slot leidt samenwerking tot een aantal uitkomsten, zoals het bereiken van doelen. Aangezien dit onderzoek zich specifiek richt op het samenwerkingsproces, en niet op het proces van het ontstaan van samenwerken dat daaraan vooraf gaat en de resultaten achteraf, worden hier alleen de dimensies van samenwerking besproken. In de *governance* dimensie staat het gezamenlijk maken van beslissingen over regels die gedrag en relaties reguleren centraal. Er moeten structuren gecreëerd worden voor het bereiken van overeenstemming over activiteiten binnen de samenwerking en doelen. Dit gebeurt door middel van afspraken over de verdeling van macht. Hierbij zijn van belang: gebrek aan gezaghebbende structuren of een hiërarchische verdeling van werk en bewustzijn dat participanten niet alleen verantwoordelijk zijn voor het bereiken van overeenstemming, maar zich ook aan beslissingen moeten houden. Ook moeten de professionals bereid zijn te accepteren dat alle participanten legitieme belangen hebben, zodat de uitkomsten 'group consensus' reflecteren. Tot slot moet er begrip zijn voor het feit dat samenwerking vraagt om openheid in informatiedeling, respect voor de meningen van anderen en mogelijk lange onderhandelingen om overeenstemming te bereiken. De *bestuurlijke* dimensie heeft betrekking op de implementatie en het onderhouden van de samenwerking. Belangrijk hierbij zijn: een centraal aanspreekpunt voor coördinatie, communicatie, informatiedeling en het wijzen van participanten op de afgesproken regels die hun relaties reguleren. Bij deze dimensie is het bovendien van belang een balans te vinden tussen bestuurlijke ondersteuning (coördinatie en vormen van hiërarchie) en sociale capaciteit om relaties op te bouwen. De participanten spelen dus verschillende rollen. De dimensie van *organisatorische autonomie* heeft betrekking op de dubbele rollen die participanten in samenwerking hebben: aan de ene kant hebben zij een identiteit vanuit hun eigen organisatie met daar bijbehorende autoriteit en aan de andere kant hebben zij een identiteit binnen de samenwerking. Er kunnen spanningen optreden bij het vervullen van deze twee identiteiten, aangezien beide identiteiten verschillende doelen kunnen hebben. Hierbij zijn eigen belangen en collectieve belangen belangrijke begrippen. Er moet een balans worden gevonden tussen gedeelde controle en individuele controle. De dimensie *wederkerigheid* gaat over de wederkerige voordelen en

wederzijdse afhankelijkheid tussen de professionals. Professionals zijn van elkaar afhankelijk om toegang te hebben tot bepaalde middelen die zij zelf niet hebben. De laatste dimensie, *normen van vertrouwen en wederkerigheid*, heeft (met het oog op wederkerigheid) betrekking op de bereidheid van participanten om zich welwillend op te stellen in een samenwerking als de andere participanten dat ook doen: 'ik doe het als jij het ook doet'. Dit is gebaseerd op een gevoel van verplichting. Vertrouwen kan het best worden gedefinieerd als een gedeeld idee tussen een groep individuen dat een andere groep: (1) moeite zal doen om in overeenstemming met de gemaakte afspraken te handelen, (2) eerlijk zal zijn in onderhandelingen die aan deze afspraken vooraf zijn gegaan en (3) geen overmatig gebruik/misbruik zal maken van anderen, ook al is daar de mogelijkheid voor. Zoals eerder is aangegeven, is slechts een deel van het model van Thomson en Perry (2006) relevant voor dit onderzoek. Ten slotte worden er in dit model geen nieuwe factoren onderscheiden ten opzichte van de eerdere modellen.

2.2.7 Vergelijking modellen

Als alle besproken modellen met elkaar worden vergeleken is er een aantal groepen factoren die in alle modellen als relevant worden genoemd. Dit zijn de *persoonlijke factoren*. Hieronder vallen (onder andere) de factoren: *vertrouwen*, *respect* en *begrip*. Daarnaast worden in alle modellen *structurele kenmerken* als belangrijk genoemd. Hieronder vallen onder andere: een *passende organisatiestructuur*, een *beheersbare werklast* en *bestuurlijke steun*. Naast deze groepen factoren is er een aantal losse factoren dat in meerdere modellen wordt genoemd. Zo worden het opstellen en hebben van *gezamenlijke doelen*, een *gedeelde visie* en *communicatie* in vier van de vijf modellen als van belang genoemd. Factoren die in drie van de vijf modellen worden genoemd zijn: het hebben van een *groepsleider*, het aanwezig zijn van *wederzijdse afhankelijkheid* tussen de professionals en het *ontwikkelen van structuren* (hoewel de onderwerpen waarvoor deze ontwikkeld moeten worden verschillen). *Geschiedenis van samenwerking*, *systemische factoren* en *evaluatie* zijn factoren die in twee modellen worden genoemd. *Omgeving* wordt ook in twee modellen onderscheiden, maar aangezien de inhoud van deze *omgevingsfactor* in het model van Henneman, Lee en Cohen (1995) betrekking heeft op factoren die de andere auteurs onderscheiden onder *structurele kenmerken* en niet op de omgeving waarin de samenwerking plaatsvindt, lijkt het accurater om deze onder *structurele kenmerken* te scharen in plaats van onder *omgeving*. Er is een factor die slechts in één model wordt genoemd, maar die wel interessant is. In het model van San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) wordt aandacht besteed aan de factor *interprofessionele educatie*, waarbij de nadruk wordt gelegd op het (beter) leren kennen van de eigen rol en de rollen van andere professionals. Dit is een factor die interessant is om mee te nemen in het theoretische model, omdat door middel van *interprofessionele educatie* de factor *beroepsrol* wordt versterkt. Professionals hebben hierdoor namelijk meer kennis over de eigen rol en taken, de rol en taken van de andere professionals en samenwerking. Zij zullen hierdoor meer duidelijkheid krijgen over de verschillende beroepen in het team, beter kunnen bepalen welke taken bij welke professionals 'horen' en meer kennis hebben over samenwerken met professionals uit verschillende organisaties. Deze verbeterde *beroepsrol* heeft daarom een gunstig effect op de samenwerking. Het is dus een best practice en dient om die reden mee te worden genomen in het theoretische model.

Er kan worden geconcludeerd dat de auteurs het deels eens zijn over de factoren die van belang zijn bij samenwerking. De groepen factoren waarover alle auteurs het eens zijn: *structurele* en *persoonlijke kenmerken*. Verder zijn de auteurs het grotendeels eens over het belang van de factoren: het hebben/opstellen van *gezamenlijke doelen*, de *communicatie*, het hebben van een *groepsleider*, de *wederzijdse afhankelijkheid* en het ontwikkelen van *structuren*. Dit zijn dus factoren die in elk geval worden opgenomen in het te ontwikkelen theoretische model. Wat betreft de overige factoren kan per factor worden gekeken in hoeverre deze relevant is voor dit onderzoek. Ten behoeve van het overzicht worden in Tabel 2 de modellen en bijbehorende factoren van de verschillende besproken auteurs nog eens op een rijtje gezet. De factoren zijn ingedeeld in een aantal categorieën, zodat zij gemakkelijk met elkaar kunnen worden vergeleken.

Auteurs	Mattessich en Monsey (1992)	Henneman, Lee en Cohen (1995)	Bronstein (2003)	San Martin-Rodriguez et al (2005)	Thomson en Perry (2006)
Factoren					
Omgeving	Eerdere ervaring, visie lokale organisaties, gunstig sociaal/ politiek klimaat	Structuur organisatie, professionele autonomie, gelijkwaardigheid, gedeelde visies, betrokkenheid bij gestelde doelen en autonomie bij besluitvorming	-	-	-
Structurele/ organisatie-kenmerken	Aandeel/belang in proces en uitkomst, meerdere lagen van besluitvorming en vertegenwoordiging in besluitvormingsproces, flexibiliteit, beeld professionele rollen, borging samenwerking en reflecteren op proces	(bij 'omgeving')	Beheersbare werklust, passende organisatie-structuur, bestuurlijke steun, professionele autonomie en tijd en ruimte voor het ontstaan van samenwerking	Leiders, gunstige organisatorische setting, realistische doelen, gelijkwaardigheid en gedeelde besluitvorming	'group consensus', openheid in informatiedeling, respect voor meningen van anderen en onderhandeling
Persoonlijke kenmerken	(aanpassingsvermogen, respect, begrip en vertrouwen bij 'leden')	Bereidheid samen te werken, beeld eigen rol en expertise, communicatieve vaardigheden, vertrouwen, informatiedeling en respect	Wijze waarop professionals elkaar als mensen zien, vertrouwen, respect en begrip	Participatie, eerlijkheid, integriteit, (zelf)vertrouwen en vrijheid van meningsuiting, bereidheid om samen te werken, groepscohesie, professionele opleiding, eerdere ervaringen, verwachte voordelen samenwerking, delen van duidelijke doelen, vertrouwen en	Welwillendheid t.o.v. samenwerking, en vertrouwen

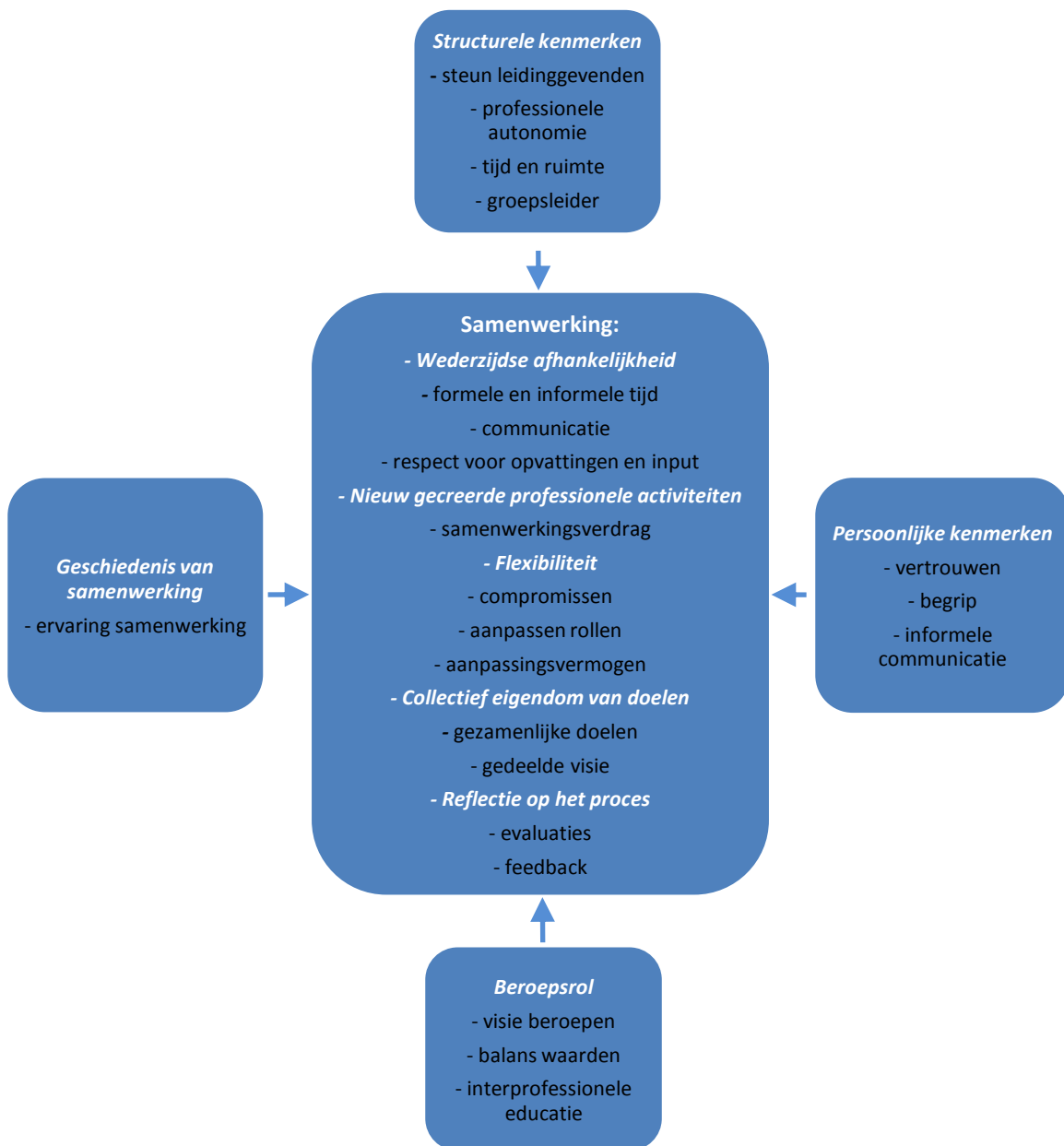
					zelfvertrouwen in professionele rol	
Middelen	Voldoende financiële basis en groepsleider	-	-		Groepsleider, voldoende beschikbare tijd en ruimte voor informatiedeling, interpersoonlijke relaties en teamkwesities	Groepsleider
Geschiedenis/ ervaring	(bij omgevingsfactoren)	-		Eerdere ervaringen interdisciplinaire setting	-	-
leden	Wederzijds respect, begrip en vertrouwen, relevante partijen vertegenwoordigd, voordelen samenwerking, aanpassingsvermogen	-		Balans vinden tussen waarden eigen beroep en interdisciplinair team	(gelijkwaardigheid, kennis beroepsrollen en interprofessionele educatie bij 'systemische factoren')	Balans tussen eigen rol en rol vanuit samenwerking
Doel	Concrete, bereikbare doelen en subdoelen, gedeelde visie, gezamenlijk doel	(er moeten doelen gesteld worden bij 'omgevingsfactoren')		Delen van verantwoordelijkheden proces, gezamenlijk stellen, definiëren, ontwikkelen en bereiken van doelen	Hebben van gedeelde en duidelijke doelen	-
Communicatie	Open en frequente communicatie, en kanalen voor formele en informele communicatie	-		(bij 'wederzijdse afhankelijkheid')	Aanwezig zijn van open communicatie, normen, beleid, interprofessionele protocollen, gestandaardiseerde documentatie en vergaderingen, communicatievaardigheden professionals en actief	(verantwoordelijkheid van groepsleider bij 'middelen')

				luisteren	
Systemische factoren	-	-	Begrijpen van eigen en elkaars rol en bewuste rolvervaging	Sociale, culturele, professionele en educatieve systemen	-
Wederzijdse afhankelijkheid	-	-	Optreden van en afhankelijk zijn van interacties	Als onderdeel van <i>organisatie-filosofie</i> waarden bijdragen van andere professionals	Professionals zijn van elkaar afhankelijk om toegang te hebben tot bepaalde middelen
Professionele activiteiten	(borging bij 'structurele kenmerken')	-	Verdragen, programma's en structuren	-	Structuren voor het bereiken van overeenstemming over activiteiten en doelen
Evaluatie	(bij structurele kenmerken)	-	Nadenken en praten over werkrelaties voor verbetering	-	-

Tabel 2: Overzicht relevante factoren per auteur weergegeven

Nu alle modellen met betrekking tot samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties zijn besproken en met elkaar zijn vergeleken, kan worden bepaald welk model het meest geschikt is als 'basis' voor het theoretische model dat in dit onderzoek wordt ontwikkeld. Als naar de verschillende modellen wordt gekeken, worden alle factoren genoemd in het model van San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005). In het model van Bronstein (2003) wordt alleen het hebben van een *groepsleider* niet genoemd. Deze kan eenvoudig worden toegevoegd aan de factorengroep *structurele kenmerken*. In de andere modellen ontbreken één of meer belangrijke factoren die als aparte factor zou moeten worden toegevoegd. Als vervolgens inhoudelijk naar de modellen van Bronstein (2003) en San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) wordt gekeken, is Bronstein (2003) duidelijker over hoe de factoren en componenten in haar model zich tot elkaar verhouden. Het onderscheid tussen componenten en factoren geeft een duidelijk beeld waaruit samenwerking bestaat (componenten) en welke factoren samenwerking beïnvloeden (factoren). Ook worden mogelijke knelpunten hierbij duidelijk aangegeven, waardoor er op een heel praktisch niveau naar de samenwerking kan worden gekeken. Dit past goed bij het doel van dit onderzoek. San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) onderscheiden ook componenten en factoren, maar het blijft onduidelijk hoe deze zich tot elkaar verhouden en wat zij precies over samenwerking zeggen. Daarnaast is dit model theoretischer, wat de vertaalslag naar concrete onderzoekspunten lastiger maakt dan bij het model van Bronstein (2003). Om deze reden is het model van Bronstein (2003) gekozen als basis voor het theoretische model. Het aanwezig zijn van een *groepsleider* ontbreekt in dit model, maar deze kan eenvoudig worden toegevoegd bij *structurele kenmerken*. Tot slot is eerder opgemerkt dat het model San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) als enige *interprofessionele educatie* onderscheidt, maar dit wel een interessante factor is om mee te nemen in dit onderzoek. Deze factor versterkt namelijk de *beroepsrol* van de professionals en daarmee de samenwerking, omdat de professionals binnen een team hierdoor meer leren over elkaars beroep, bijbehorende taken en verantwoordelijkheden en samenwerking. Hopelijk kunnen zij hierdoor een betere balans vinden in de waarden uit hun eigen beroep en de teamwaarden. *Interprofessionele educatie* wordt daarom toegevoegd aan de factorengroep *beroepsrol*. Hiermee worden alle factoren die uit de literatuur over samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties als relevant naar voren zijn gekomen, meegenomen in het theoretische model.

Als de best practices en knelpunten uit de literatuur over buitenlandse 'sociale teams' worden vergeleken met de factoren die in het theoretische model worden genoemd, blijkt dat alle factoren al zijn vertegenwoordigd in dit model. Het is dus niet nodig om factoren toe te voegen om een nog completer beeld te krijgen van samenwerking. Het theoretische model waarin alle factoren uit de verschillende modellen zijn meegenomen wordt op de volgende bladzijde weergegeven (Figuur 1).



Figuur 1: theoretisch model

2.3 Gespecificeerd theoretisch model

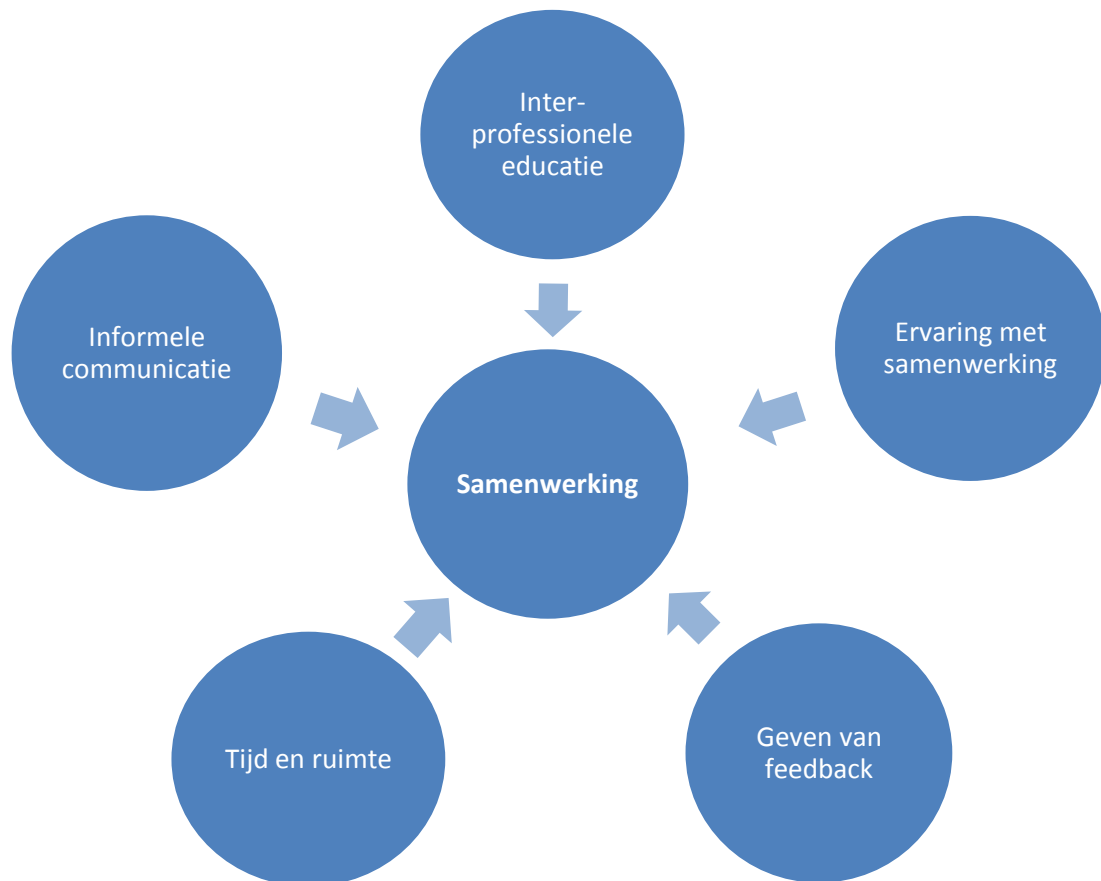
Het doel van deze theoretische discussie is om een model te ontwikkelen waarin alle factoren die van belang zijn voor samenwerking in sociale teams, zijn geïntegreerd. Hiervoor zijn de verschillende modellen die in de voorgaande paragrafen zijn besproken met elkaar vergeleken en geïntegreerd tot één zeer uitgebreid theoretisch model (Figuur 1). Aan de hand van dit model kan een compleet beeld worden gevormd van de verschillende aspecten van samenwerking in sociale teams. Het onderzoeken van al deze factoren zou echter een aanzienlijke hoeveelheid tijd in beslag nemen. Gezien de beperkte omvang van en beschikbare tijd voor een masterscriptie moeten daarom keuzes worden gemaakt in de te onderzoeken factoren. De factoren die zullen worden geselecteerd vormen samen het model op basis waarvan dit onderzoek zal worden uitgevoerd.

Naar een groot deel van de factoren uit het theoretische model is al veel onderzoek gedaan. Inmiddels is het daardoor eigenlijk algemeen bekend dat het hebben van een gezamenlijk doel en het aanwezig zijn van vertrouwen tussen de professionals belangrijke factoren zijn voor samenwerking. In plaats van te bevestigen wat al bekend is, lijkt het interessanter om dit onderzoek te focussen op de minder onderzochte of onderbelichte factoren met betrekking tot samenwerking. Op deze manier wordt meer inzicht verkregen in het effect dat deze factoren op samenwerking hebben en wat de best practices en knelpunten hierbij zijn. Het aantal te onderzoeken factoren kan door het hanteren van dit criterium aanzienlijk worden beperkt. Om de minst onderzochte factoren te selecteren wordt gekeken naar de onderzoeken die in paragraaf 2.2 zijn besproken.

Als naar het theoretisch model wordt gekeken bestaat deze uit de volgende vijf 'blokjes': *persoonlijke kenmerken*, *structurele kenmerken*, *beroepsrol*, *geschiedenis van samenwerking* en *samenwerking*. Als uit elk blokje de minst onderzochte factor wordt gekozen blijven er vijf factoren over om te onderzoeken. Bij het blokje *structurele kenmerken* worden zowel *steun van leidinggevend* als het hebben van *tijd en ruimte* vanuit de eigen organisatie om bij overleggen aanwezig te zijn en contact te hebben met de andere professionals slechts in één onderzoek genoemd. Wat betreft *steun van leidinggevend* lijkt het voor de hand liggend dat de aanwezigheid van leidinggevend als best practice wordt ervaren en het ontbreken ervan als knelpunt. Dit wordt ook bevestigd door eerder onderzoek. Wat de ervaringen van de professionals zijn met betrekking tot *tijd en ruimte* is minder bekend. Om deel uit te maken van een sociaal team moeten zij bij overleggen aanwezig kunnen zijn, maar hoeveel tijd en ruimte is volgens hen voldoende/wenselijk en tegen welke knelpunten lopen zij hierbij aan? Om deze reden wordt *tijd en ruimte* meegenomen in het model. Bij *persoonlijke kenmerken* is *informele communicatie* de minst onderzochte factor. Bij deze factor gaat het om de ervaringen van professionals met de onderlinge communicatie buiten werk gerelateerde zaken om. Deze factor wordt ook slechts in één van de vijf onderzoeken genoemd en is dus nog niet uitgebreid onderzocht. Als naar het blokje *beroepsrol* wordt gekeken is hier *interprofessionele educatie* de minst onderzochte factor. Deze factor wordt slechts in één onderzoek als relevant voor samenwerking genoemd. Deze factor zegt veel over in hoeverre er aandacht is bij professionals voor het van elkaar leren. Er wordt verondersteld dat het aanwezig zijn van interprofessionele educatie een best practice is voor samenwerking. De vraag is echter hoe professionals dit ervaren. Bij het blokje *geschiedenis van samenwerking* valt er weinig te kiezen. De *ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties* wordt echter slechts in twee van de vijf onderzoeken als van belang genoemd en voldoet daarmee aan het criterium dat de factor nog niet uitgebreid is onderzocht. Hierdoor is nog niet duidelijk hoe professionals het effect van deze factor op de samenwerking ervaren. Uit het blokje *samenwerking* blijkt *reflectie op het proces* de minst onderzochte factor. Deze wordt in slechts twee van de vijf onderzoeken genoemd. *Reflectie op het proces* omvat de factoren *evaluatie* en *feedback*. Met het oog op de onderzoeksvragen (waarin verbetering van samenwerking een belangrijke rol speelt) lijkt het interessanter om te kijken of de professionals feedback geven voor verbeteringen van het samenwerkingsproces en wat zij hierbij als best practices en knelpunten ervaren, dan om te kijken of er wel of geen evaluatie plaatsvindt. Om die reden wordt *feedback* meegenomen in het model. Er moet echter een opmerking worden geplaatst bij deze factor. *Het geven van feedback* maakt volgens het theoretische model namelijk *onderdeel uit* van samenwerking (zie Figuur 1). De andere factoren zijn factoren die de samenwerking *kunnen beïnvloeden* als zij aanwezig of afwezig zijn. De factor *het geven van feedback* wordt meegenomen in het model omdat het onderzoeken ervan relevant lijkt in het kader van het verbeteren van de samenwerking. Om deze reden is besloten om *feedback* toch als vijfde factor mee te nemen in het gespecificeerde model en voor deze variabele uit te gaan van hetzelfde effect op samenwerking als de andere variabelen hebben (hieronder besproken).

Er wordt op basis van de verwachtingen van Bronstein (2003) uit gegaan van de hypothese dat afwezigheid van deze factoren in een samenwerking een belemmering kan vormen voor samenwerking en dat aanwezigheid samenwerking juist zal bevorderen. Dus de aan- of afwezigheid van de geselecteerde factoren heeft een effect op de samenwerking. Deze hypothese wordt in dit onderzoek getest. De geselecteerde factoren vormen het model op basis waarvan de samenwerking

in sociale teams wordt onderzocht. Deze factoren worden gebruikt om interviewvragen op te stellen. De operationalisatie van de factoren uit het gespecificeerde model komt in het volgende hoofdstuk aan de orde. Door te kijken naar de minst onderzochte factoren uit het theoretische model, is het aantal te onderzoeken factoren flink teruggebracht. Het gespecificeerde theoretische model wordt hieronder weergegeven (Figuur 2).



Figuur 2: theoretisch model gespecificeerd naar minst onderzochte factoren

2.4 Conclusie

Nu alle relevante literatuur met betrekking tot factoren die van belang zijn voor samenwerking in sociale teams aan de orde is geweest, kan een aantal conclusies worden getrokken. Met betrekking tot samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties kan worden geconcludeerd dat de besproken modellen inhoudelijk grotendeels met elkaar overeenkomen, hoewel ze op het eerste oog van elkaar lijken te verschillen. De verschillen zitten vooral in de benaming en indeling van de diverse groepen factoren. De twee groepen factoren die in alle modellen als belangrijk worden genoemd zijn: *persoonlijke* en *structurele kenmerken*. Verder worden de factoren het hebben van *gezamenlijke doelen*, een *gedeelde visie* en *communicatie* als van belang genoemd door bijna alle auteurs. Daarnaast is er nog een aantal factoren dat door het merendeel van de auteurs wordt onderscheiden: het hebben van een *groepsleider*, het aanwezig zijn van *wederzijdse afhankelijkheid* tussen de professionals en het *ontwikkelen van structuren* (hoewel de onderwerpen waarvoor deze ontwikkeld moeten worden verschillen). Naast deze factoren is er nog een factor die slechts in één model wordt genoemd, maar die wel relevant is voor dit onderzoek, namelijk: *interprofessionele educatie*. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het leren kennen van de eigen rol en de rollen van andere professionals. Deze factor versterkt de *beroepsrol* van de professionals en daarmee tevens de

samenwerking tussen deze professionals. Zij leren namelijk meer over elkaars beroep en bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. In het kader van dit onderzoek is ervoor gekozen om het model van Bronstein (2003) als basis voor het theoretische model te gebruiken, omdat dit model het meest duidelijk aangeeft hoe de verhoudingen liggen tussen de componenten en factoren en het meest is gericht op knelpunten en best practices van samenwerking. In dit model zijn echter niet alle factoren aanwezig. Aan de factorengroep *structurele kenmerken* moet het aanwezig zijn van een *groepsleider* worden toegevoegd en aan de factorengroep *beroepsrol* moet *interprofessionele educatie* worden toegevoegd. Op deze wijze komen alle factoren voor samenwerking aan bod in het theoretische model.

Met betrekking tot de literatuur over buitenlandse sociale teams kan worden geconcludeerd dat de best practices en knelpunten die hierin worden genoemd overeenkomen met de factoren die in de literatuur over samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties werden genoemd. Alle relevante factoren uit de besproken literatuur zijn dus opgenomen in het theoretische model.

Tot slot kan worden geconcludeerd dat het ontwikkelde theoretische model te uitgebreid is om binnen dit onderzoek te onderzoeken vanwege de beperkte omvang van en beschikbare tijd voor een masterscriptie. Er is daarom voor gekozen om uit het theoretische model de minst onderzochte factoren van samenwerking te selecteren. Dit zijn: *ervaring met samenwerking*, *tijd en ruimte vanuit eigen organisatie*, *informele communicatie*, *interprofessionele educatie* en *het geven van feedback op de samenwerking*. Deze vijf variabelen vormen samen het model dat voor dit onderzoek wordt gebruikt. Op basis van het onderzoek van Bronstein (2003) wordt verondersteld dat aanwezigheid van de variabelen in een samenwerking de samenwerking zal bevorderen en dat afwezigheid ervan de samenwerking zal belemmeren. De samenwerking in de sociale teams wordt onderzocht op basis van het gespecificeerde theoretisch model (Figuur 2). De interviewvragen worden opgesteld op basis van deze variabelen. De operationalisatie van de variabelen komt in het volgende hoofdstuk aan de orde (zie paragraaf 3.3.1).

3. Opzet en uitvoering onderzoek

In dit hoofdstuk komen de opzet en uitvoering van dit onderzoek aan de orde. Wat betreft de opzet van het onderzoek wordt besproken waarom een casestudy design het meest geschikte onderzoeksdesign is voor dit onderzoek (paragraaf 3.1). Bij het maken van deze keuze is gekeken naar de doelstelling van dit onderzoek, namelijk het verkrijgen van inzicht in de ervaringen van professionals met de samenwerking in sociale teams. Daarna wordt de caseselectie besproken. Hierbij komt aan bod bij welke sociale teams het onderzoek plaatsvindt. Vervolgens wordt de methode van dataverzameling uiteengezet (paragraaf 3.2). Er komt aan bod waarom is gekozen voor het uitvoeren van interviews als meest geschikte methode van dataverzameling. Ook komt aan de orde hoe de interviews worden gestructureerd en op welke wijze de vragen tot stand komen. Vervolgens wordt de methode van data-analyse toegelicht (paragraaf 3.3). Hierbij komt aan bod hoe met de verkregen data wordt omgegaan en hoe deze worden geanalyseerd. Daarnaast komt in paragraaf 3.3.1 de operationalisatie van de variabelen aan bod. Het model dat in hoofdstuk 2 is toegelicht vormt hiervoor de basis. De interviewvragen worden afgeleid van de variabelen uit dit model. Tot slot worden in paragraaf 3.4 de belangrijkste bevindingen van dit hoofdstuk samengevat.

3.1 Onderzoeksdesign

Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van een casestudy design. Een casestudy is een intensieve studie naar een onderzoekseenheid of enkele onderzoekseenheden. Men spreekt in dit verband van enkelvoudige of meervoudige casestudies. Een eenheid wordt daarbij gevormd door een ruimtelijk begrensd fenomeen, gebeurtenis, individu of proces (Yin, 2003; Gerring, 2004; Baharein Mohd Noor, 2008; Swanborn, 2013). Bij een casestudy gaat het om de bestudering van een sociaal verschijnsel door middel van het kiezen van (Swanborn, 2013):

- één voorbeeld, of enkele voorbeelden,
- die bestudeerd worden in hun natuurlijke omgeving,
- en wel gedurende een bepaalde periode,
- waarbij diverse databronnen kunnen worden gebruikt,
- en de onderzoeker gericht is op gedetailleerde beschrijving, interpretatie en verklaring van het sociale proces.

Een casestudy is een vorm van kwalitatief onderzoek. Dit onderzoeksdesign biedt de mogelijkheid om diep in het sociale verschijnsel door te dringen en zicht te krijgen op de onderlinge verwevenheid van de variabelen. Baharein Mohd Noor (2008, p. 1602) stelt dat casestudies zich richten op ‘hoe en waarom dingen gebeuren, waardoor verschillen tussen wat gepland was en wat in werkelijkheid gebeurt kunnen worden onderzocht’. Casestudies zijn volgens hem daarom buitengewoon geschikt voor het diepgaand onderzoeken van een specifiek probleem of specifieke situatie. Veel gebruikte dataverzamelingsmethoden bij casestudies zijn literatuurstudies, documentenanalyses, observaties, interviews en vragenlijsten (Baharein Mohd Noor, 2008; Swanborn, 2013).

Dit onderzoek leent zich goed voor een casestudy design, aangezien de ervaringen met een proces worden geanalyseerd, namelijk het samenwerkingsproces binnen sociale teams. Bij dit samenwerkingsproces gaat het om een aantal onderling verweven variabelen, die door middel van een casestudy design diepgaand kunnen worden onderzocht. Bij dit onderzoek is gekozen voor een meervoudig casestudy design, omdat het samenwerkingsproces binnen sociale teams uit drie verschillende gemeenten wordt bestudeerd, namelijk: Borne, Haaksbergen en Wierden. Uit elke gemeente is één sociaal team geselecteerd waarvan het samenwerkingsproces wordt onderzocht. Er is voor gekozen om drie cases te onderzoeken om te zien in hoeverre dezelfde (verwachte) resultaten in alle cases worden gevonden (replicatie). Op basis van een vergelijkende analyse kan vervolgens worden vastgesteld of bepaalde bevindingen specifiek zijn voor één bepaalde case (in dit

geval: het samenwerkingsproces binnen één sociaal team van een van de geselecteerde gemeenten) of dat deze zich in alle cases voordoen. Om deze reden heeft een meervoudige casestudy design de voorkeur ten opzichte van een enkelvoudig design (één case) (Yin, 2003; Baharein Mohd Noor, 2008).

Met betrekking tot de generaliseerbaarheid (externe validiteit) van de verkregen resultaten moet worden opgemerkt dat deze alleen zeggingskracht hebben voor de onderzochte cases (sociale teams in Borne, Haaksbergen en Wierden) en niet voor niet-onderzochte cases. Sociale teams in Nederland zijn er in veel verschillende vormen. Vanwege de beperkte omvang van dit onderzoek kan echter slechts een beperkt aantal cases worden onderzocht. Ook praktische overwegingen spelen een rol bij de keuze in de onderzochte cases (deze worden hieronder besproken). De verkregen resultaten uit de onderzochte cases hebben om die reden geen zeggingskracht voor niet-onderzochte cases en zeggen niet per definitie iets over de ervaringen van professionals uit andere sociale teams in Nederland (Swanborn, 2002).

In eerste instantie was het de bedoeling de samenwerking in sociale teams in drie (middel)grote steden in Nederland te onderzoeken, aangezien grotere steden vaak met een complexere problematiek van inwoners worden geconfronteerd. Bij het benaderen van een aantal sociale teams uit middelgrote gemeenten bleek echter dat het moeilijk was medewerking voor dit onderzoek te verkrijgen. Als redenen hiervoor werden genoemd: hoge werkdruk, veel lopende onderzoeken en langdurig zieke collega's. Hierdoor kon men onvoldoende tijd vrijmaken voor het meewerken aan het onderzoek. Er zijn zes sociale teams uit drie verschillende gemeenten benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Van deze zes teams lieten er vijf al direct weten dat zij niet aan het onderzoek wilden of konden meewerken. Het zesde team zou het verzoek in behandeling nemen, maar een reactie liet dusdanig lang op zich wachten dat is besloten het verzoek voortijdig in te trekken. Om geen maanden te hoeven wachten totdat de teams uit de middelgrote gemeenten wellicht wel mogelijkheden zouden hebben of weer nieuwe onderzoeken zouden aannemen, is ervoor gekozen om sociale teams te benaderen in kleinere gemeenten in de buurt van Enschede. De verwachting was dat de sociale teams in deze gemeenten eerder bereid zouden zijn om mee te werken aan het onderzoek vanwege minder verzoeken voor onderzoek, er een kleinere en minder bureaucratische organisatie is en vanwege de naamsbekendheid van de Universiteit Twente. Deze veronderstellingen bleken terecht, aangezien alle sociale teams die zijn benaderd wilden meewerken aan het onderzoek.

De sociale teams in Borne, Haaksbergen en Wierden hebben aangegeven te willen meewerken aan het onderzoek. Borne, Haaksbergen en Wierden zijn drie kleine Twentse gemeenten die goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Zo zijn zij qua inwonersaantal redelijk gelijk aan elkaar (respectievelijk ongeveer 23.000, ongeveer 24.270 en ongeveer 24.200 inwoners). Verder wonen in alle drie de gemeenten in verhouding meer oudere inwoners dan jongere en kunnen inwoners zich over het algemeen goed zelfstandig redden. Er zijn in geen van deze gemeenten noemenswaardige problemen op het gebied van criminaliteit, werkloosheid of op andere gebieden (Waarstaatjegemeente.nl, 2017). Indien er nog weinig over een bepaald verschijnsel (zoals in dit geval de samenwerking in sociale teams) bekend is, is een veel gebruikte strategie om cases te selecteren die op elkaar lijken. Dit wordt gedaan om te kijken of de verkregen resultaten van een bepaalde case voor alle onderzochte cases geldt (Swanborn, 2002).

Als naar de inrichting van deze sociale teams wordt gekeken, blijkt dat de gemeente Borne één sociaal team heeft voor de hele gemeente. In dit sociaal team zijn diverse professionals werkzaam namelijk: Wmo- en jeugdconsulenten, maatschappelijk werkers, professionals op het gebied van ouderenwelzijn en cliëntondersteuning, mantelzorgondersteuners, een welzijnsmedewerker en een schakelwijkverpleegkundige. Beleidsmedewerkers van de gemeente op het gebied van Wmo en jeugd zijn bij het sociaal team betrokken als voorzitter van het sociaal teamoverleg. In de gemeente Haaksbergen is er ook één sociaal team voor de hele gemeente. Dit team is werkzaam onder de naam 'Noaberpoort'. In dit team zijn professionals werkzaam op het gebied van maatschappelijk werk, maatschappelijke begeleiding voor nieuwkomers, welzijn, cliëntondersteuning, Wmo, jeugd en zorg en veiligheid (Noaberpoort, 2017). In Wierden wordt, in tegenstelling tot de andere twee gemeenten, gewerkt met zogenoemde 'wijkteams'. In deze

gemeente, die ook een aantal omliggende dorpen omvat, zijn in totaal zeven wijkteams werkzaam, die elk een deel van de gemeente voor hun rekening nemen. Deze wijkteams zijn werkzaam onder de naam 'Wijksaam'. Het dorp Wierden zelf heeft drie wijkteams, namelijk: Oost, West en Noord. In de omliggende dorpen die bij Wierden horen, zijn nog vier teams werkzaam, namelijk: (1) Enter, (2) Hoge Hexel, (3) Notter & Zuna en (4) Rectum, Ypelo & Enterbroek. Er zijn kleine verschillen in de samenstelling van deze teams, maar over het algemeen bestaan de teams uit bewoners uit de betreffende wijk, een coördinator van Wijksaam, wijkverpleegkundigen, een medewerker van de woningbouw, een wijkagent, welzijnsmedewerkers en op afroep een vertegenwoordiger van maatschappelijk werk (Wijksaam, 2017). De gemeente Wierden heeft bij de vraag of zij wilde meewerken aan het onderzoek aangegeven de voorkeur te hebben dat het deze zou plaatsvinden bij het wijkteam Enter.

Qua inrichting lijken de sociale teams van de gemeente Borne en Haaksbergen dus op elkaar. In beide gemeenten wordt gewerkt met één sociaal team voor de hele gemeente. De gemeente Wierden wijkt hiervan iets af. In deze gemeente wordt met wijkteams gewerkt die elk een gedeelte van de gemeente onder hun hoede nemen. Twee cases lijken dus op elkaar en de derde lijkt hiervan te verschillen. Vanwege het beperkte onderzoek naar de samenwerking sociale teams in Nederland is het op dit moment nog niet te zeggen of er daadwerkelijk een verschil is tussen de ervaringen van professionals die werken in gemeenten met één gemeente-breed team en gemeenten die werken met een aantal wijkteams. Mogelijk geeft dit onderzoek daarin inzicht.

Met betrekking tot de selectie van de respondenten is vanwege de werkdruk en de beperkte beschikbare tijd bij de professionals besloten om aan de professionals uit de te onderzoeken teams over te laten wie al dan niet wil meewerken aan het onderzoek. Uit elk team zijn vier professionals naar voren gekomen. Dit waren onder andere: een beleidsmedewerker, een Wmo-consulent, een wijkverpleegkundige, maatschappelijk werkers/cliëntondersteuners, een procesregisseur, een consulent zorg en mantelzorgconsulenten. Nu het onderzoeksdesign van dit onderzoek is besproken komt in de volgende paragraaf de gebruikte dataverzamelmethode aan de orde.

3.2 Methode van dataverzameling

De onderzoeksvraag van dit onderzoek richt zich op ervaringen van professionals met samenwerking in sociale teams. Hoe verloopt deze volgens hen, wat gaat volgens hen goed, wat gaat minder goed en hoe kan de samenwerking volgens hen worden verbeterd? Het gaat hierbij dus om de persoonlijke ervaringen, percepties, visies en ideeën van de betrokken professionals met betrekking tot de samenwerking in hun sociaal team. De beste manier om deze informatie te verkrijgen is door dit rechtstreeks te vragen aan professionals die werkzaam zijn in een sociaal team. Hierbij is het wenselijk dat zij hun eigen verhaal in hun eigen woorden kunnen vertellen, zonder dat zij zich moeten beperken tot slechts een aantal regeltjes 'schrijfruimte' of het geven van een ja/nee antwoord. Schriftelijke vragenlijsten vallen om die reden af. Informatie over ervaringen kan ook niet door middel van observaties worden verkregen, aangezien dit niet iets is wat door middel van observeren kan worden waargenomen. Ook het analyseren van beleidsstukken en samenwerkingsconvenanten vallen af als methode van dataverzameling, aangezien deze geen inzicht geven in de persoonlijke ervaringen van professionals. Alleen door middel van interviews met open vragen kan inzicht worden verkregen in de persoonlijke ervaringen, percepties en visies van de professionals op de samenwerking, wat hierin volgens hen goed en minder goed verloopt en hoe de samenwerking volgens hen kan worden verbeterd. Interviews zijn om deze reden de meest geschikte dataverzamelmethode om de benodigde data te verkrijgen.

De interviews zijn gehouden met professionals uit de geselecteerde sociale teams. Er is voor gekozen om per case (drie in totaal) vier interviews te houden. In totaal zijn er dus twaalf interviews gehouden. De respondenten zijn werkzaam binnen hetzelfde sociaal team van de betreffende

gemeente. De interviewvragen² zijn opgesteld op basis van de operationalisatie van variabelen uit het model dat in hoofdstuk 2 uiteen is gezet. Deze operationalisatie wordt in de volgende paragraaf besproken. De interviews zijn semigestructureerd van aard. Dit betekent dat de onderwerpen die in het interview aan bod komen van tevoren zijn vastgesteld, maar er desondanks ruimte is om bijvoorbeeld de volgorde waarin de vragen worden gesteld, aan te passen en dieper in te gaan op de specifieke antwoorden van respondenten. Een voordeel van deze methode is dat alle respondenten over dezelfde onderwerpen worden ondervraagd, zodat antwoorden met elkaar kunnen worden vergeleken en er toch enige flexibiliteit is om het interview aan een specifieke situatie aan te passen. Door open vragen te stellen wordt informatie verkregen over persoonlijke ervaringen en inzichten van de betrokken professionals en achterliggende redenen waarom zaken op een bepaalde manier verlopen. Door middel van de interviews kan dus een beter beeld worden gevormd van de huidige samenwerkingssituatie in de sociale teams (element 1 van de onderzoeksvraag) en wat de best practices zijn en tegen welke knelpunten men aanloopt (element 2). Tevens kan een beter beeld worden gevormd van mogelijkheden om de samenwerking te verbeteren (element 3). Daarom zijn interviews de meest geschikte methode van dataverzameling voor dit onderzoek.

Tijdens de interviews is respondenten gevraagd naar hun ervaringen met betrekking tot de onderzochte variabelen in de samenwerking in hun sociaal team. Hierbij werd met name gefocust op hoe zij de huidige samenwerkingssituatie ervaren, wat zij als best practices en knelpunten zien en hoe de samenwerking eventueel kan worden verbeterd volgens hen. De interviews hebben in de periode van juli tot en met oktober 2017 plaatsgevonden. Alle interviews hebben plaatsgevonden in een kantoor of vergaderruimte waar alleen de respondent en onderzoeker zaten. Bij het maken van een afspraak voor het interview is gevraagd of dit mogelijk was, zodat de respondenten vrijuit konden spreken en er geen afleiding was van collega's of de omgeving. Tevens is toen gevraagd of de respondent bezwaar had tegen opname van het interview middels een voice recorder om het interview vervolgens te kunnen transcriberen. Geen van de respondenten had hiertegen bezwaar. Gemiddeld duurden de interviews ongeveer 45 minuten. De respondenten waren over het algemeen erg open en vertelden zonder problemen over aspecten van de samenwerking die goed verlopen en aspecten die minder goed verlopen. Zij namen hiervoor ook uitgebreid de tijd en hadden in sommige gevallen al nagedacht over hoe bepaalde aspecten volgens hen kunnen worden verbeterd. Bij enkele respondenten kon bij de beantwoording van sommige vragen (vooral naar knelpunten of zaken die minder goed liepen) enige terughoudendheid worden bemerkt. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de betreffende respondenten uit strategische overwegingen terughoudend zijn met het verstrekken van deze (gevoelige) informatie of dat zij mogelijk bang zijn dat door de betreffende informatie de samenwerking in hun sociaal team mogelijk in een 'kwaad' daglicht wordt gesteld. Desondanks kan concluderend worden gesteld dat het merendeel van de respondenten erg open was tijdens de interviews en bij de beantwoording van de vragen, waardoor een goed beeld kan worden gevormd van zowel de sterke als de minder sterke aspecten van de samenwerking in de onderzochte sociale teams.

3.3 Methode van data-analyse

Het theoretisch model dat is gespecificeerd naar de minst onderzochte factoren dat beschreven is in hoofdstuk 2 (zie figuur 2) dient als uitgangspunt voor de dataverzameling. De interviewvragen zijn op basis van dit model opgesteld. De operationalisatie van de variabelen en de daarvan afgeleide interviewvragen worden in paragraaf 3.3.1 uiteengezet. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een vooraf opgesteld interviewprotocol en een voice recorder om het gesprek op te nemen. Tevens is er met de antwoorden meegeschreven op papier. De geluidsopnames en de aantekeningen van de interviews zijn naderhand uitgewerkt tot transcripten. Deze zijn ter controle en goedkeuring opgestuurd naar de betreffende respondent. Respondenten kregen hierbij de gelegenheid om

² Het interviewprotocol is te vinden in de bijlagen (Bijlage 1).

aanpassingen in de tekst te maken indien ze dit gewenst vonden. Pas als de respondent akkoord was met het transcript is deze gebruikt voor de data-analyse. Het transcriberen van de geluidsopnames is ten eerste gedaan om de respondenten de gelegenheid te geven om te controleren of hun antwoorden correct zijn overgenomen. Daarnaast wordt dit gedaan met het oog op de betrouwbaarheid van het onderzoek: mocht een andere onderzoeker het onderzoek willen repliceren, dan is dat mogelijk op basis van de transcripten. Het merendeel van de respondenten keurde het transcript goed zonder hieraan aanpassingen te doen. In sommige gevallen werd een aantal kleine aanpassingen in de tekst gemaakt. Een enkele respondent maakte echter aanzienlijke aanpassingen in de tekst en haalde veel enigszins kritische opmerkingen weg. Hieruit zou kunnen worden opgemaakt dat de betreffende respondent wellicht bang was voor de eventuele gevolgen als de desbetreffende opmerkingen in deze scriptie zouden worden besproken. Het kan ook zijn dat de respondent na afloop van het interview heeft bedacht dat de desbetreffende opmerkingen strategisch gezien toch niet zo handig waren. De reden die de desbetreffende respondent hiervoor heeft gehad zal onduidelijk blijven. Ook moet worden opgemerkt dat één van de respondenten, ondanks herhaaldelijk verzoek (ook per telefoon), geen gehoor heeft gegeven aan de vraag of het transcript is goedgekeurd. Waarschijnlijk is desbetreffende respondent hier vanwege tijdsgebrek niet aan toegekomen. Deze respondent is vervolgens geïnformeerd over het feit dat het niet meer mogelijk was om aanpassingen te doen en het transcript zou worden gebruikt voor analyse, wanneer deze respondent voor een bepaalde datum nog geen gehoor aan het verzoek tot goedkeuring had gegeven.

Met het oog op de data-analyse zijn de transcripten willekeurig genummerd om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. De transcripten van de respondenten uit de drie cases zijn gescheiden gehouden zodat de uitkomsten eerst per case konden worden geanalyseerd en de cases vervolgens met elkaar konden worden vergeleken. Om uit de grote hoeveelheid verkregen data de relevante data te filteren, is gebruik gemaakt van codering. Dit is een veel gebruikte methode bij het analyseren van kwalitatieve data (Babbie, 2010). Om het coderen zo gemakkelijk mogelijk te maken is bij het opstellen van het interviewprotocol getracht een bepaalde volgorde in de onderwerpen en de daarbij behorende vragen aan te brengen. Het idee hierachter is dat op deze manier de data met betrekking tot een bepaalde variabele worden 'geclusterd' en deze niet worden verspreid over het interview en transcript. Uiteraard kan het voorkomen dat er eerder of later in het interview/transcript nog iets wordt gezegd met betrekking tot een bepaalde variabele die al aan bod is gekomen of juist nog aan bod moet komen, maar over het algemeen zijn de data met betrekking tot een bepaalde variabele zoveel mogelijk onder één topic besproken. De data zijn vervolgens onderverdeeld in een aantal 'codes' die gelijk zijn aan de onderzochte variabelen: *ervaring*, *tijd en ruimte*, *informele communicatie*, *interprofessionele educatie* en *geven van feedback*. De transcripten zijn handmatig gecodeerd, waarbij elke code een bepaalde kleur heeft gekregen. Zo zijn in alle transcripten alle data met betrekking tot *ervaring* geel gemarkeerd en alle data met betrekking tot *tijd en ruimte* groen gemarkeerd enzovoort. Data die geen betrekking hebben op de onderzochte variabelen maar mogelijk wel interessant voor dit onderzoek, kregen de code *overige interessante informatie* en zijn grijs gemarkeerd. Data die niet interessant zijn voor het onderzoek zijn niet gemarkeerd. Door de transcripten op deze manier te coderen konden de data met betrekking tot een specifieke code (variabele) gemakkelijk worden verzameld.

Nadat de transcripten waren gecodeerd, zijn de data met betrekking tot de specifieke variabelen (in verkorte vorm) in een datamatrix gezet. Dit is per case en per respondent gedaan. Er zijn dus drie tabellen opgesteld: één voor sociaal team Borne, waarin de data van de vier Bornse respondenten per variabele zijn weergegeven. Hetzelfde is gebeurd voor Haaksbergen en Wierden. Op deze manier zijn alle data per case samengevoegd en overzichtelijk weergegeven zodat de data over een specifieke variabele per case konden worden vergeleken. Vervolgens konden ook de data met betrekking tot een specifieke variabele uit de verschillende cases met elkaar worden vergeleken.

(vergelijkende analyse). Deze resultaten zijn ook in een datamatrix weergegeven³. Ook voor de datamatrices geldt dat deze zijn opgesteld met het oog op de betrouwbaarheid (repliceerbaarheid) van het onderzoek. In de volgende paragraaf wordt de operationalisatie van de variabelen besproken.

3.3.1 Operationalisering

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de onderzochte variabelen aan de hand van een aantal kenmerken zijn vertaald in interviewvragen. Deze kenmerken en interviewvragen zijn afgeleid van de beschrijvingen van de variabelen uit hoofdstuk 2. Op basis van de antwoorden op de interviewvragen worden de elementen van de onderzoeksvraag beantwoord. In de onderstaande alinea's wordt per variabele een beschrijving gegeven met behulp van een aantal kenmerken dat aangeeft wat precies moet worden gemeten met betrekking tot desbetreffende variabele (validiteit). Aan het einde van deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de te meten variabelen, hun kenmerken en de daarvan afgeleide interviewvragen.

Het model dat in dit onderzoek wordt gebruikt bestaat uit vijf variabelen, namelijk: *eerdere ervaring met samenwerking*, *tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie*, *informele communicatie*, *interprofessionele educatie* en *het geven van feedback om de samenwerking te verbeteren*. De laatste variabele *feedback* is, zoals uiteen is gezet in paragraaf 2.3, meegenomen in het model omdat het meten ervan relevant lijkt in het kader van het verbeteren van de samenwerking in sociale teams. Deze variabele is echter van een andere orde dan de andere vier variabelen omdat het geven van feedback eigenlijk *onderdeel uitmaakt* van de samenwerking (zie figuur 1). De andere vier variabelen zijn *van invloed op* de samenwerking. Om genoemde inhoudelijke redenen is besloten de variabele *feedback* als vijfde variabele mee te nemen in het model en hierbij uit te gaan van hetzelfde effect op samenwerking als de andere variabelen hebben.

Met de variabele *eerdere ervaring met samenwerking* wordt bedoeld op de ervaring die professionals hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, bijvoorbeeld vanuit eerdere functies. Met betrekking tot deze variabele dient inzicht te worden verkregen in de wijze waarop professionals het effect inschatten van in het verleden opgedane ervaringen op het gebied van samenwerking op de huidige samenwerking in het sociaal team. Hebben zij bijvoorbeeld bepaalde ervaringen met samenwerking waardoor zij weten dat zij sommige dingen wel of juist niet moet doen of zeggen binnen een team? Om het beantwoorden van deze vraag gemakkelijker te maken voor de respondenten, is deze opgedeeld in een aantal kenmerken. Zo is het bij deze variabele van belang om allereerst vast te stellen of de respondenten überhaupt ervaring hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties. Het al dan niet hebben van deze ervaring is daarom het eerste kenmerk van de variabele *ervaring met samenwerking*. De bijbehorende interviewvraag is: *Heeft u vanuit eerdere functies ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties?* Indien het antwoord van de respondent zich beperkt tot een 'ja' kan meer informatie worden verkregen door te vragen: *Zou u iets kunnen vertellen over de eerdere ervaring die u heeft met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties?* Indien de respondent aangeeft geen ervaring te hebben is het mogelijk om door te gaan naar de vraag van het tweede kenmerk en deze aan te passen naar: *Kunt u vertellen hoe u denkt dat het niet hebben van ervaring de samenwerking in het sociaal team beïnvloedt?* Of: *Ziet u het niet hebben van ervaring met samenwerking als een belemmering voor de samenwerking in het sociaal team? Kunt u uitleggen waarom (niet)?* Naast het al dan niet hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, is het van belang te weten wat professionals op basis van hun eerdere ervaring hebben geleerd en hebben meegenomen naar de samenwerking in het sociale team waarin ze werkzaam zijn. De invloed van de eerdere ervaring met samenwerking op de huidige samenwerking is daarom het tweede kenmerk. De informatie met betrekking tot dit kenmerk is verkregen door de respondenten te vragen: *Kunt u vertellen hoe uw*

³ De datamatrices van de drie cases en de datamatrix van de vergelijkende analyse zijn te vinden in de bijlagen (Bijlage 2).

eerdere ervaring met samenwerking de samenwerking in het sociaal team beïnvloedt? Daarnaast is het van belang vast te stellen wat professionals met betrekking tot *ervaring met samenwerking* zien als best practices en knelpunten. Dit is het derde kenmerk van deze variabele. Deze informatie is verkregen door de respondenten de volgende vraag te stellen: *Wat ziet u met betrekking tot eerdere ervaring met samenwerking als best practices en/of knelpunten?* Tot slot moet worden vastgesteld of de respondenten verbeterpunten kunnen aangeven met betrekking tot deze variabele (vierde kenmerk). Daarom is hen gevraagd: *Wat ziet u met betrekking tot eerdere ervaring met samenwerking als verbeterpunt?* Afhankelijk van de antwoorden van de respondenten op de bovenstaande vragen en de hoeveelheid tijd die dit in beslag nam, kon eventueel meer informatie worden verkregen door een aanvullende vraag te stellen, zoals: *Kunt u een voorbeeld geven hoe eerdere ervaring met samenwerking een positief/negatief effect heeft gehad op de samenwerking in het sociaal team?*

Voor de variabele *tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie* is het van belang inzicht te krijgen in de ervaringen van professionals met betrekking tot de mate waarin zij vanuit hun eigen organisatie mogelijkheden krijgen om bij overleggen en/of andere teamactiviteiten (zoals bijvoorbeeld gezamenlijke huisbezoeken bij cliënten of gezamenlijke cursussen) van het sociaal team aanwezig te zijn. Bij deze variabele is het om te beginnen van belang om inzicht te krijgen in de manier waarop professionals hun werktijd kunnen indelen. Kunnen zij bijvoorbeeld zelf hun agenda bepalen of hebben zij vanuit de organisatie waar ze werkzaam zijn een bepaald aantal uren dat aan teamactiviteiten mag worden besteed? De wijze van tijd indelen is het eerste kenmerk van de variabele *tijd en ruimte*. Om hierin inzicht te krijgen is de respondenten de volgende vraag gesteld: *Kunt u uw eigen agenda bepalen of heeft u vanuit uw eigen organisatie een bepaald aantal uur dat u aan activiteiten van het sociaal team mag besteden?* Vervolgens is het van belang te weten te komen hoe professionals deze tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie ervaren. Ervaren zij het bijvoorbeeld als prettig om hun eigen agenda te kunnen bepalen, of juist niet? Indien de professional een bepaald aantal uren krijgt om aan activiteiten van sociale team te besteden, is deze tijd dan voldoende of te weinig/veel? Om inzicht te krijgen in dit tweede kenmerk is respondenten gevraagd: *Zou u iets kunnen vertellen over hoe u de hoeveelheid tijd en ruimte ervaart die u vanuit uw eigen organisatie krijgt om bij activiteiten van het sociaal team aanwezig te zijn?* Ook bij deze variabele is het van belang om inzicht te krijgen in de best practices en knelpunten die professionals ervaren met betrekking tot de tijd en ruimte die ze vanuit hun eigen organisatie krijgen voor de samenwerking in het sociale team (derde kenmerk). Om deze reden is de respondenten gevraagd: *Wat ziet u op het gebied van tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie voor de samenwerking in het sociaal team als best practices en/of knelpunt?* Tot slot moet ook bij deze variabele worden vastgesteld of er sprake is van verbeterpunten (vierde kenmerk). Om die reden is de volgende vraag gesteld: *Wat ziet u op het gebied van tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie voor de samenwerking in het sociaal team als verbeterpunt?* Eventuele aanvullende vragen bij deze variabele zijn: *Kunt u een voorbeeld geven waarbij u vanuit uw eigen organisatie niet voldoende tijd en/of ruimte kreeg om bij een activiteit van het sociaal team aanwezig te zijn? Welk effect had dit op de samenwerking?* Ook hier was het weer afhankelijk van de antwoorden van de respondent op de bovenstaande vragen en de beschikbare tijd of deze vragen al dan niet werden gesteld.

Met betrekking tot de variabele *informele communicatie* dient inzicht te worden verkregen in de ervaringen van professionals met betrekking tot communicatie in het sociale team over niet werk gerelateerde zaken en welk effect dit heeft op de samenwerking in het sociale team. Praten de professionals bijvoorbeeld met elkaar over weekendplannen of andere persoonlijke zaken, die niet direct met werk of de samenwerking in het sociale team te maken hebben? Hoe ervaren professionals dit? Heeft informele communicatie volgens hen een positief of juist negatief effect op de samenwerking? Bij deze variabele is het ten eerste van belang om vast te stellen of er sprake is van informele communicatie tussen de professionals in het sociale team. Dit is dan ook het eerste kenmerk van de variabele *informele communicatie*. Om dit te weten te komen is de respondenten gevraagd: *Is er sprake van informele communicatie tussen de professionals in het sociaal team?* Daarnaast is het van belang om vast te stellen welk effect deze communicatie (of het gebrek er aan)

heeft op de samenwerking in het sociale team. Het effect van informele communicatie is het tweede kenmerk. Hiervoor is de respondenten de volgende vraag gesteld: *Zou u iets kunnen vertellen over het effect dat de informele communicatie tussen de professionals heeft op de samenwerking in het sociaal team?* Indien de respondent bij de eerste vraag aangeeft dat er geen sprake is van informele communicatie tussen de professionals in het sociaal team kan worden gevraagd welk effect het afwezig zijn van informele communicatie volgens de respondent heeft op de samenwerking in het sociale team. Daarnaast is het van belang om de best practices en knelpunten met betrekking tot de variabele *informele communicatie* in kaart te brengen, het derde kenmerk. Hiervoor is de respondenten gevraagd: *Wat ziet u met betrekking tot informele communicatie in het sociaal team als best practices en/of knelpunten?* Tot slot is het van belang om zicht te krijgen op eventuele verbeterpunten op dit gebied (vierde kenmerk). Respondenten is daarom de volgende vraag gesteld: *Wat ziet u met betrekking tot informele communicatie in het sociaal team als verbeterpunt?* Een voorbeeld van een aanvullende vraag die met betrekking tot deze variabele is gesteld is: *Kunt u een (positief/negatief) voorbeeld geven van hoe informele communicatie de samenwerking in het sociaal team heeft beïnvloed?*

Voor de variabele *interprofessionele educatie* is het relevant om te weten te komen hoe professionals de huidige wijze van interprofessionele educatie (of het gebrek hieraan) ervaren en welk effect dit heeft op de samenwerking in het sociale team. Met interprofessionele educatie worden onder andere gezamenlijke trainingen, bijscholing en cursussen van het sociale team bedoeld. Denken professionals bijvoorbeeld dat interprofessionele educatie (of het gebrek er aan) een positief of negatief effect heeft op de samenwerking? Het eerste kenmerk is het al dan niet aanwezig zijn van interprofessionele educatie in het sociale team. Om te weten te komen of en wat er aan interprofessionele educatie wordt gedaan in het sociale team is de respondenten de volgende vraag gesteld: *In hoeverre is er sprake van interprofessionele educatie in het sociaal team?* Het tweede kenmerk is het effect dat dit heeft op de samenwerking. Daarom is de respondenten gevraagd: *Kunt u iets vertellen over het effect dat interprofessionele educatie (of het gebrek er aan) volgens u heeft op de samenwerking in het sociaal team?* Hierbij is het van belang om erachter te komen of dit een positief of negatief effect is. Het kan natuurlijk ook voor komen dat er niets aan interprofessionele educatie wordt gedaan in een sociale team. In dit geval is het van belang om erachter te komen welk effect dit volgens professionals op de samenwerking in het sociale team heeft. Voor het derde kenmerk van deze variabele is het van belang om meer te weten te komen over wat professionals zien als best practices en knelpunten bij interprofessionele educatie. Daarom is respondenten de volgende vraag gesteld: *Wat ziet u met betrekking tot interprofessionele educatie in het sociaal team als best practices en/of knelpunten?* Voor het vierde kenmerk is het van belang zicht te krijgen op eventuele verbeterpunten. Hiervoor is respondenten gevraagd: *Wat ziet u met betrekking tot interprofessionele educatie in het sociaal team als verbeterpunt?* Afhankelijk van de antwoorden van de respondent en beschikbare tijd zijn de volgende aanvullende vragen gesteld: *Kunt u een (positief/negatief) voorbeeld geven van hoe interprofessionele educatie de samenwerking in het sociaal team heeft beïnvloed? Heeft u ideeën over hoe de interprofessionele educatie in het sociaal team kan worden verbeterd?*

Bij de laatste variabele, het *geven van feedback om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren*, is het van belang inzicht te krijgen in de ervaringen van professionals met het geven van feedback en wat zij hierbij als best practices en/of knelpunten en verbeterpunten ervaren. Allereerst is het belangrijk om vast te stellen of professionals überhaupt feedback geven om de samenwerking in het sociale team te verbeteren. Het al dan niet geven van feedback is het eerste kenmerk van de variabele *feedback geven*. Hiervoor is de respondenten gevraagd of zij feedback geven met het oog op het verbeteren van de samenwerking: *Geeft u feedback of heeft u wel eens feedback gegeven om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren?* Indien het antwoord van de respondent zich beperkt tot een 'ja' zou meer informatie kunnen worden verkregen door te vragen op welke manier ze feedback geven of hebben gegeven. Indien het antwoord zich beperkt tot een 'nee' zou kunnen worden gevraagd of de respondent kan vertellen wat de reden is dat hij/zij geen feedback geeft of ooit heeft gegeven. Wellicht heeft de respondent een negatieve ervaring met het geven wat

feedback of gaat de respondent ervan uit dat er niet naar input wordt geluisterd. Het kan echter natuurlijk ook zijn dat de respondent hier simpelweg (nog) niet over heeft nagedacht. Het tweede kenmerk van de variabele *geven van feedback* omvat de ervaringen van professionals met het geven van feedback. Daarom is de respondenten gevraagd: *Kunt u vertellen wat uw ervaring is met het geven van feedback om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren?* Ook bij deze variabele dient te worden onderzocht wat volgens professionals de best practices en knelpunten zijn. Voor dit derde kenmerk is de respondenten daarom de volgende vraag gesteld: *Wat ziet u met betrekking tot het geven van feedback om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren als best practices en/of knelpunten?* Tot slot is het van belang inzicht te krijgen in de verbeterpunten. Om die reden is respondenten de volgende vraag gesteld: *Wat ziet u met betrekking tot het geven van feedback om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren als verbeterpunt?* Een voorbeeld van een aanvullende vraag is: *Kunt u een voorbeeld geven van een (positief/negatief) effect dat het geven van feedback op de samenwerking in het sociaal team had?*

In Tabel 3 worden alle variabelen, hun kenmerken en de bijbehorende interviewvragen nog eens op een rijtje gezet. De aanvullende vragen die zijn genoemd zijn niet in de tabel opgenomen. Deze staan wel in het interviewprotocol dat te vinden is in de bijlagen (Bijlage 2). Tijdens de interviews zijn dus de vijf variabelen uit het model (figuur 2) aan bod gekomen. Daarnaast is nog een aantal afrondende vragen opgenomen in het interviewprotocol waarbij respondenten is gevraagd om zowel de sterke als minder sterke punten van de samenwerking in het sociale team te noemen. Deze kunnen los staan van de variabelen die in dit onderzoek worden onderzocht. Hieruit kunnen nog meer relevante zaken naar voren komen die inzicht geven in de samenwerking in de sociale teams en de ervaringen van professionals hiermee. Tot slot is respondenten de mogelijkheid gegeven om aan het eind van het interview zaken ter sprake te brengen die niet in het interview aan bod zijn gekomen, maar die zij wel wilden toevoegen. Ook deze afrondende vragen zijn niet in de tabel hieronder opgenomen, maar staan wel in het interviewprotocol.

Variabelen + kenmerken	Interviewvraag
Ervaring	
- Wel/niet	<i>In hoeverre heeft u vanuit eerdere functies ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties?</i>
- Invloed	<i>Kunt u vertellen hoe uw eerdere ervaring met samenwerking de samenwerking in het sociaal team beïnvloedt?</i>
- Best practices /knelpunten	<i>Wat ziet u met betrekking tot eerdere ervaring met samenwerking als best practices en/of knelpunten?</i>
- Verbeterpunten	<i>Wat ziet u met betrekking tot eerdere ervaring met samenwerking als verbeterpunt?</i>
Tijd en ruimte	
- Wijze van tijd indelen	<i>Kunt u uw eigen agenda bepalen of heeft u vanuit uw eigen organisatie een bepaald aantal uur dat u aan activiteiten van het sociaal team mag besteden?</i>
- Ervaring	<i>Zou u iets kunnen vertellen over hoe u de hoeveelheid tijd en ruimte ervaart die u vanuit uw eigen organisatie krijgt om bij activiteiten van het sociaal team aanwezig te zijn?</i>
- Best practices /knelpunten	<i>Wat ziet u op het gebied van tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie voor de samenwerking in het sociaal team als best practices en/of knelpunt?</i>
- Verbeterpunten	<i>Wat ziet u op het gebied van tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie voor de samenwerking in het sociaal team als verbeterpunt?</i>
Informele communicatie	
- Wel/niet	<i>In hoeverre is er sprake van informele communicatie tussen de professionals in het sociaal team?</i>
- Effect	<i>Zou u iets kunnen vertellen over het effect dat de informele communicatie tussen de professionals heeft op de samenwerking in het sociaal team?</i>
- Best practices	<i>Wat ziet u met betrekking tot informele communicatie in het sociaal team als best</i>

/knelpunten	<i>practices en/of knelpunten?</i>
- Verbeterpunten	<i>Wat ziet u met betrekking tot informele communicatie in het sociaal team als verbeterpunt?</i>
Interprofessionele educatie	
- Wel/niet	<i>In hoeverre is er sprake van interprofessionele educatie in het sociaal team?</i>
- Effect	<i>Kunt u iets vertellen over het effect dat interprofessionele educatie volgens u heeft op de samenwerking in het sociaal team?</i>
- Best practices /knelpunten	<i>Wat ziet u met betrekking tot interprofessionele educatie in het sociaal team als best practices en/of knelpunten?</i>
- Verbeterpunten	<i>Wat ziet u met betrekking tot interprofessionele educatie in het sociaal team als verbeterpunt?</i>
Feedback	
- Wel/niet	<i>In hoeverre geeft u feedback of heeft u wel eens feedback gegeven om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren?</i>
- Ervaring	<i>Kunt u vertellen wat uw ervaring is met het geven van feedback om de samenwerking in het team te verbeteren?</i>
- Best practices /knelpunten	<i>Wat ziet u met betrekking tot het geven van feedback om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren als best practices en/of knelpunten?</i>
- Verbeterpunten	<i>Wat ziet u met betrekking tot het geven van feedback om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren als verbeterpunt?</i>

Tabel 3: Variabelen, kenmerken en interviewvragen

3.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is aan bod gekomen hoe dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Allereerst is in paragraaf 3.1 uiteengezet waarom een casestudy design het meest geschikte onderzoeksdesign is voor dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in de ervaringen van professionals met samenwerking in sociale teams, wat op dit gebied goed en minder goed verloopt en hoe de samenwerking binnen het sociale team kan worden verbeterd. Een casestudy design biedt de mogelijkheid om de ervaringen van de professionals diepgaand te onderzoeken en inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de samenwerking volgens hen verloopt en de achterliggende redenen daarvan. Tevens kan op deze wijze inzicht worden verkregen in de best practices en knelpunten met betrekking tot de samenwerking en hoe deze mogelijk kan worden verbeterd. Voor dit onderzoek zijn drie sociale teams uit drie kleine gemeenten in Twente geselecteerd: Borne, Haaksbergen en Wierden. In twee van deze gemeenten (Borne en Haaksbergen) is één gemeente-breed sociaal team werkzaam. In Wierden zijn zeven wijkteams werkzaam. Uit deze gemeente is het wijkteam Enter geselecteerd voor het onderzoek.

Vervolgens is in paragraaf 3.2 de gekozen dataverzamelmethode aan bod gekomen. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden dient inzicht te worden verkregen in de ervaringen van professionals. Hierbij is het van belang dat zij hun eigen verhaal in hun eigen woorden kunnen vertellen. De beste manier om de betreffende data te verkrijgen is door dit rechtstreeks aan respondenten te vragen. Om deze reden valt een dataverzamelmethode als documentenanalyse af. Bij schriftelijke vragenlijsten of enquêtes worden respondenten gedwongen om hun antwoord in slechts enkele zinnen op te schrijven of een ja/nee antwoord te geven. Op deze wijze wordt niet voldoende inzicht verkregen in de persoonlijke ervaringen, percepties en denkwijze van de respondenten en daarom vallen ook deze dataverzamelmethode af. Ook observaties blijken geen geschikte methode te zijn aangezien persoonlijke ervaringen moeilijk of niet kunnen worden onderzocht door de respondenten te observeren. Semigestructureerde interviews zijn daarom de meest geschikte dataverzamelmethode om inzicht te krijgen in de ervaringen van respondenten met betrekking tot de vijf geselecteerde variabelen. Bij deze manier van interviewen is vooraf een aantal 'topics' bepaald en worden de respondenten over dezelfde onderwerpen bevraagd. Hierdoor kunnen de antwoorden van de verschillende respondenten met elkaar worden vergeleken.

Daarnaast biedt deze wijze van interviewen het voordeel dat men enigszins flexibel kan zijn. Zo kan bijvoorbeeld de volgorde van de vragen worden aangepast als dit beter aansluit bij de antwoorden van de respondent en kan desgewenst worden doorgevraagd als bepaalde antwoorden niet duidelijk zijn of meer informatie nodig is. Er zijn per onderzocht sociaal team vier respondenten geïnterviewd. In totaal hebben dus twaalf interviews plaatsgevonden. Er is aan bod gekomen wanneer en in welke omstandigheden de interviews hebben plaatsgevonden en hoe lang deze duurden. Tot slot werd inzicht gegeven in de bereidheid van de respondenten om de interviewvragen te beantwoorden. Hierbij kwam, ondanks enkele uitzonderingen, naar voren dat de meeste respondenten erg open waren bij het beantwoorden van de vragen.

In paragraaf 3.3 is de methode van data-analyse aan bod gekomen. Er is besproken hoe met de verkregen data is omgegaan: de interviews zijn opgenomen met behulp van een voice recorder. De geluidsopnames van de interviews zijn getranscribeerd en het transcript is vervolgens ter goedkeuring naar desbetreffende respondent gestuurd. Hierbij kreeg de respondent de mogelijkheid de tekst indien gewenst aan te passen. Pas nadat de respondent akkoord was gegaan met de tekst van het transcript is deze voor analyse gebruikt. De transcripten werden gecodeerd door middel van kleuren. Op deze manier konden de data met betrekking tot een specifieke variabele gemakkelijk worden verzameld en geordend. De transcripten van de respondenten zijn in eerste instantie per sociaal team apart gehouden. Er is per sociaal team een datamatrix gemaakt waarin de data per variabele per respondent zijn weergegeven. Er is dus voor elk sociaal team een dergelijke matrix gemaakt. Op deze manier kunnen de data per factor met elkaar worden vergeleken. Vervolgens zijn de data van de verschillende sociale teams met elkaar vergeleken (vergelijkende analyse). Ook deze resultaten zijn in een datamatrix gezet. Tot slot is in paragraaf 3.3.1 de operationalisatie van het gehanteerde theoretische model aan bod gekomen. Op basis hiervan werden de relevante variabelen vertaald naar interviewvragen. Deze vragen geven inzicht in de persoonlijke ervaringen van de respondenten met betrekking tot de minst onderzochte factoren van samenwerking. Ook werden enkele suggesties gegeven met betrekking tot doorvragen indien dit nodig.

4. Onderzoeksresultaten

In de voorgaande hoofdstukken is uiteengezet wat de onderzoeksvraag is, welke variabelen zijn onderzocht en op welke wijze dit is gedaan. In dit vierde hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten worden besproken. Op basis van deze resultaten wordt de driedelige vraag beantwoord die in dit onderzoek centraal staat. De resultaten uit de interviews met de respondenten uit de verschillende sociale teams worden per variabele weergegeven. Zoals in de voorgaande hoofdstukken uiteen is gezet, zijn in dit onderzoek vijf variabelen onderzocht, namelijk: eerdere ervaring, tijd en ruimte, informele communicatie, interprofessionele educatie en het geven van feedback. De onderzoeksresultaten van deze variabelen worden in paragraaf 4.1 tot en met 4.5 in aparte paragrafen beschreven. Zo worden in paragraaf 4.1 de resultaten met betrekking tot de variabele 'eerdere ervaring' besproken, in paragraaf 4.2 de resultaten met betrekking tot de variabele 'tijd en ruimte', enzovoort. In deze paragrafen wordt per variabele ingegaan op de drie elementen van de onderzoeksvraag: de ervaringen van de respondenten met betrekking tot: (1) de huidige samenwerkingssituatie, (2) de best practices en knelpunten die zij ervaren en (3) de punten die volgens hen kunnen worden verbeterd. De onderzoeksresultaten van de sociale teams worden met elkaar vergeleken om te zien of er sprake is van overeenkomsten en/of verschillen tussen de drie teams. In paragraaf 4.6 worden de best practices en knelpunten besproken die de respondenten met betrekking tot de samenwerking in het team in algemeen ervaren. Dit kunnen ook punten zijn die niet direct met de onderzochte variabelen te maken hebben. Tot slot worden in paragraaf 4.7 de belangrijkste resultaten van dit hoofdstuk nog eens opgesomd en wordt een antwoord geformuleerd op de drie elementen van de onderzoeksvraag.

4.1 Eerdere ervaring: huidige situatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten

Met betrekking tot het eerste element van de onderzoeksvraag (de huidige samenwerkingssituatie) geven alle respondenten uit de drie sociale teams aan (vanuit eerdere functies) ervaring te hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties. Zij ervaren allemaal dat dit een positief effect heeft op de samenwerking in het sociaal team. Dit komt overeen met de verwachtingen van Bronstein (2003) en San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005), van wie de onderzoeken in hoofdstuk 2 zijn besproken. De respondenten vergelijken de samenwerkingssituatie waarvan zij deel uitmaakten in eerdere functies, met de huidige situatie in het sociaal team waarvan zij nu deel uitmaken. De antwoorden die de respondenten geven met betrekking tot de invloed die eerdere ervaring op de huidige samenwerking heeft lopen nogal uiteen, maar er zijn een paar punten die respondenten uit alle teams noemen. Zij geven aan dat het prettig is als professionals elkaar al kennen voordat zij in een sociaal team met elkaar gaan samenwerken. Hierdoor verloopt het contact met deze professionals gemakkelijker, is er al een vertrouwensband en weet men elkaar snel te vinden. Ook geven de respondenten aan dat zij beter weten wat ze kunnen verwachten, maar het gebied waarop ze dit ervaren verschilt. Zo geeft een aantal respondenten aan dat ze beter weten wat ze van de andere professionals en organisaties in het team kunnen verwachten, terwijl andere respondenten aangeven dat ze beter weten welke vraagstukken van cliënten ze kunnen verwachten en hoe zij hiermee moeten omgaan. Verder wordt door de respondenten uit het sociaal team **Borne** aangegeven dat het prettig is dat zij vanuit eerdere functies al ervaring hadden met multidisciplinaire overleggen, zoals die ook in het sociaal team worden gehouden. Ook heeft het al bekend zijn met het delen van casussen en het oppakken van signalen een positief effect op de samenwerking. Eén van de respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** geeft aan dat het prettiger is om voor een gemeente één sociaal team te hebben dan meerdere sociale teams of wijkteams. In één team voor de hele gemeente heb je niet steeds met verschillende professionals te maken, weet je de juiste professionals sneller te vinden en kan er sneller afstemming plaatsvinden. Bijna alle respondenten van sociaal team **Wierden** geven aan dat problemen in het

sociaal team meer multidisciplinair worden aangepakt ten opzichte van eerdere samenwerkingssituaties. Daarnaast stellen twee van hen dat door de samenwerking in het sociaal team de lijnen met de andere professionals/organisaties in de gemeente korter zijn geworden. Wat erg opmerkelijk is, is dat één respondent uit dit team aangeeft dat er sinds de invoering van het sociaal team minder sprake is van een concurrentiegevoel tussen vergelijkbare organisaties binnen de gemeente, terwijl dit eerder wel sterk aanwezig was. Hoewel het voor de hand ligt dat het concurrentiegevoel tussen organisaties afneemt als zij gaan samenwerken, is deze respondent de enige die hier iets over opmerkt. Deze respondent zegt hierover:

‘Dat concurrentiegevoel dat was vroeger echt wel hevig aanwezig hier, maar dat is nu vind ik veel minder’ (respondent 3.3, regel 64-65).

Een verklaring dat dit fenomeen alleen door deze respondent wordt opgemerkt, kan zijn dat de betreffende respondent werkzaam is binnen een organisatie die diensten aanbiedt die door meerdere organisaties binnen de gemeente worden aangeboden. De overige respondenten zijn werkzaam bij organisaties waarbij dit niet of in elk geval minder het geval is. Om die reden zullen zij waarschijnlijk minder concurrentiegevoel ervaren met andere (vergelijkbare) organisaties binnen de gemeente. De ervaringen van de respondenten uit de verschillende teams met betrekking tot de invloed van eerdere ervaring op de samenwerking binnen het sociaal team komen dus deels met elkaar overeen, maar er zijn ook verschillen.

Ook met betrekking tot de best practices (element 2 van de onderzoeksvraag) worden uiteenlopende antwoorden gegeven. Opmerkelijk hierbij is dat (bijna) alle respondenten uit hetzelfde sociaal team dezelfde best practice noemen, maar dat deze best practice per sociaal team verschilt. Zo wordt door drie respondenten van het sociaal team **Borne** als best practice genoemd dat het prettig is dat er kon worden voortgebouwd op structuren die al voor het sociale team bestonden. Alle respondenten van het sociaal team **Haaksbergen** noemen als belangrijkste best practice dat het prettig is dat de professionals uit het sociaal team bij elkaar in één ruimte zitten. De professionals in dit team werken namelijk, in tegenstelling tot de twee andere teams, in een gezamenlijke kantoortuin. Hierdoor kan snel afstemming plaatsvinden en zijn er korte lijnen tussen de professionals. Eén van de respondenten zegt hierover:

‘Niet alleen korte lijntjes in een gebouw, maar ook letterlijk met zijn allen in één grote ruimte, want dat is waar we in zitten. Dat zouden alle gemeenten moeten doen. Ook iedereen die ik hier hoor zeggen allemaal ‘jeetje, dat is fijn’. En dat is het ook echt. Zo ervaar ik dat zeker’ (respondent 2.3, regel 114-117).

Deze ervaring komt overeen met de verwachting van San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D’Amour en Ferrada-Videla (2005). Zij geven ook aan dat het wenselijk is dat de professionals geografisch dicht bij elkaar zitten om de lijnen tussen hen kort te houden. Verder wordt door één respondent genoemd dat het handig is om kennis te hebben van de kaders en protocollen van de samenwerkingspartners, zodat je weet wat wel en niet mogelijk is voor hen. Deze respondent geeft dit aan omdat hij/zij eerder werkzaam is geweest bij een van de samenwerkingspartners en hierdoor een goed beeld heeft van hun mogelijkheden en beperkingen. Door drie van de vier respondenten van het sociaal team **Wierden** wordt als best practice genoemd dat problemen sinds de komst van het sociaal team meer multidisciplinair worden bekeken en aangepakt ten opzichte van eerdere samenwerkingssituaties. Verder worden het hebben van levenservaring en mensenkennis als best practices genoemd. Wat heel opvallend is, en in strijd is met de verwachtingen van Bronstein (2003) en San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D’Amour en Ferrada-Videla (2005), is dat uit elk sociaal team één respondent expliciet aangeeft dat het hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisatie een pré is, maar niet per se noodzakelijk voor een goede samenwerking. Het niet hebben van ervaring wordt dus door de respondenten niet (altijd) als knelpunt gezien. Dit is opmerkelijk te noemen, aangezien op basis van de bevindingen van Bronstein (2003) en San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D’Amour en Ferrada-Videla (2005) wordt verwacht dat het niet hebben van

ervaring een belemmering zou vormen voor samenwerking. Dit blijkt dus niet (per se) het geval te zijn. Een van de betreffende respondenten zegt over het niet hebben van ervaring:

'Er schuift af en toe ook wel eens iemand aan die gewoon net nieuw om de hoek heen komt (...) Niet eens nieuw qua leeftijd, maar die nieuw begint bij een organisatie. Dan moet je natuurlijk ook even in het zadel komen. Dat is wel wat je elkaar moet gunnen, die tijd. Ik denk dat dat ook wel het mooie is aan het sociaal team hier. Het is wel een beetje ons kent ons' (respondent 1.1, regel 129-133).

Een andere respondent zegt hierover:

'Ik ben van mening dat je mensen, collega's, die minder ervaring hebben de kans moet geven om ervaring op te doen, want anders heb je een bepaalde groep mensen altijd tegen datgene aan loopt. Van 'geen ervaring', maar ja als je niet de mogelijkheid krijgt om ervaring op te doen, krijg je ook nooit ervaring. Dus ik ben ook van mening dat we het mensen moeten blijven leren. Dat is ook heel belangrijk' (respondent 3.4, regel 67-71).

Er worden door de respondenten sowieso weinig knelpunten en verbeterpunten (element 3 van de onderzoeksvraag) genoemd op het gebied van eerdere ervaring: uit het sociaal team van **Borne** en uit dat van **Haaksbergen** geeft slechts één respondent een knelpunt aan. De respondent uit sociaal team **Borne** geeft aan dat er in het begin van het sociaal team erg moest worden gezocht naar wie welke verantwoordelijkheden heeft en wie beslissingsbevoegd is. Dit kwam doordat de constructie van het sociaal team voor de professionals nieuw was. Inmiddels heeft dit vorm gekregen en is dit geen probleem meer. Dit is dus geen verbeterpunt (meer). De respondent uit het sociaal team **Haaksbergen** geeft aan dat het lastiger is om informatie met elkaar uit te wisselen als je elkaar als professionals nog niet zo goed kent. De respondent geeft hierbij geen suggesties aan voor verbeteringen, omdat het waarschijnlijk even tijd kost om elkaar te leren kennen en hieraan daardoor nu eenmaal weinig te verbeteren valt. Het is echter wel goed dat professionals zich hiervan bewust zijn. Bij het sociaal team **Wierden** geven drie van de vier respondenten hetzelfde knelpunt aan, namelijk de inbreng van de bewoners die in het team deelnemen in het overleg. Het sociaal team **Wierden** is het enige onderzochte team waarin bewoners in het overleg deelnemen. Dat is een verklaring waarom de respondenten uit de andere teams dit knelpunt niet ervaren. De professionals uit het dit team zien duidelijk een verschil tussen de punten die de bewoners, die geen ervaring hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, inbrengen en de punten die de professionals, die dit wel hebben, inbrengen. Eén van de respondenten zegt over de inbreng van de bewoners in de overleggen:

Je hebt eens in de zoveel tijd overleg, waar de bewoners dan ook bij zitten. Het is nu eerst een deel met de bewoners en daarna kunnen we (= de professionals) een stukje casuïstiekbespreking doen. Het deel met de bewoners erbij... Het voegt voor mij wat minder toe, want de problemen waar zij tegenaan lopen zijn de stoeptegels en hondenpoep. Dan denk ik van 'ik zit er een uur'. Het is goed dat ik die bewoners ook eens zie, maar aan de andere kant, in dat uur kan ik ook een cliënt bezoeken en daarmee bezig zijn' (respondent 3.2, regel 62-68).

Dus de verwachtingen van Bronstein en San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) dat geen ervaring een belemmering zou kunnen zijn voor de samenwerking, klopt blijkbaar wel bij de samenwerking tussen professionals en bewoners, maar niet bij samenwerking tussen professionals onderling. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat professionals door hun opleiding en werkervaring al een beter beeld hebben van welke punten ze wel en niet kunnen inbrengen in een dergelijk overleg. De problemen die zich met de huidige bewoners in het sociaal team **Wierden** voordoen zullen zich echter waarschijnlijk ook met nieuwe bewoners voordoen, omdat er nu eenmaal een verschil is tussen de bewoners en de professionals. De bewoners uit het sociaal team halen wil men niet vanwege de signalen die de professionals via hen krijgen. Er wordt wel een aantal suggesties voor verbetering aangedragen voor dit knelpunt, maar deze liggen meer op het organisatorische gebied en niet zo zeer op het gebied van ervaring. Daarom worden deze punten

besproken in paragraaf 4.6 ('Algemene best practices en knelpunten sociale teams'). Er wordt dus een klein aantal knelpunten genoemd door de respondenten, maar hiervoor worden geen verbeterpunten met betrekking tot eerdere ervaring genoemd (element 3 van de onderzoeksvraag).

Samenvattend kan met betrekking tot de variabele *eerdere ervaring* worden gesteld dat alle respondenten aangeven dat het een positief effect heeft op de samenwerking binnen het team als men al ervaring heeft met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties (element 1). Deze ervaringen komen overeen met de verwachtingen van Bronstein (2003) en San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005). Opmerkelijk is echter dat een aantal respondenten aangeeft dat het afwezig zijn van ervaring bij een (enkele) professional in het sociale team niet meteen een belemmering vormt voor de samenwerking binnen het team. Met betrekking tot de best practices en knelpunten (element 2) kan worden gesteld dat de punten die de respondenten aangeven, deels overeenkomen maar ook van elkaar verschillen. Een best practice die door respondenten uit alle teams wordt genoemd, is dat het prettig is als de professionals/organisaties uit het sociaal team elkaar al kennen. Hierdoor kunnen zij elkaar snel vinden en verlopen contacten gemakkelijk. Er worden weinig knelpunten genoemd op het gebied van *eerdere ervaring*. De knelpunten die worden aangegeven zijn: onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid, informatie-deling als professionals elkaar nog niet zo goed kennen en de inbreng van de bewoners in het teamoverleg. Met betrekking tot het laatste element van de onderzoeksvraag (verbeterpunten) geven de respondenten geen verbeterpunten aan op het gebied van *eerdere ervaring*. In de onderstaande tabel (Tabel 4) worden de resultaten met betrekking tot *eerdere ervaring* nog eens weergegeven.

Ervaring	Vergelijking ervaringen respondenten uit de verschillende sociale teams
Wel/niet	Alle respondenten hebben ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties.
Invloed	De respondenten vergelijken de samenwerkingssituatie waar zij vanuit eerdere functies deel van uit maakten met de huidige situatie in het sociaal team. De antwoorden met betrekking tot de invloed die eerdere ervaring op de samenwerking heeft, lopen uiteen. Een invloed die door meerdere respondenten wordt genoemd is dat het prettig is als professionals elkaar al vanuit eerdere samenwerkingssituatie kennen en dat zij vanuit eerdere ervaring beter weten welke problemen zij kunnen verwachten, beter weten wat zij van de andere professionals kunnen verwachten en zij bekend zijn met multidisciplinaire overleggen.
Best practices/ knelpunten	Met betrekking tot de best practices worden uiteenlopende antwoorden gegeven. Wat opvallend hierbij is, is dat respondenten uit hetzelfde sociale team dezelfde best practice noemen, maar dat deze best practice per sociaal team verschilt. Zo wordt door respondenten van het sociaal team Borne genoemd dat het prettig is als de professionals/organisaties uit het sociaal team elkaar al voor de komst van het sociale team kenden. Uit het sociaal team Haaksbergen noemen de respondenten dat het ten opzichte van eerdere situaties prettiger is dat de professionals uit het sociale team bij elkaar in één ruimte zitten. Door de respondenten van het sociaal team Wierden wordt als best practice genoemd dat problemen sinds de komst van het sociaal team meer multidisciplinair worden bekeken en aangepakt. Wat verder opvallend is, is dat meerdere respondenten aangeven dat het hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisatie een pré is, maar niet per se noodzakelijk voor een goede samenwerking. Er worden weinig knelpunten genoemd. Een respondent uit sociaal team Borne geeft aan dat er in het begin van het sociale team erg moest worden gezocht naar wie welke verantwoordelijkheden heeft en wie beslissingsbevoegd is. Een respondent uit het sociaal team Haaksbergen geeft aan dat het lastiger is om informatie met elkaar uit te wisselen als de professionals elkaar nog niet zo goed kennen. Bij het sociaal team Wierden geven drie van de vier respondenten hetzelfde knelpunt aan: de inbreng van de bewoners die aan het team deelnemen in het overleg.
Verbeterpunten	Geen.

Tabel 4: Resultaten *eerdere ervaring*

4.2 Tijd en ruimte: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten

Als wordt gekeken naar de tijd en ruimte die de professionals vanuit hun eigen organisatie krijgen om bij activiteiten (overleggen, gezamenlijke huisbezoeken e.d.) van het sociaal team aanwezig te zijn, blijkt met betrekking tot het eerste element van de onderzoeksvraag dat in de sociale teams **Borne** en **Haaksbergen** alle respondenten en één respondent uit het sociaal team **Wierden** hun eigen agenda kunnen bepalen. Zij ondervinden van de eigen organisatie geen beperkingen om bij activiteiten aanwezig te zijn en ervaren dit allemaal als prettig. Deze ervaringen komen overeen met de verwachtingen van Bronstein (2003) en San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005). Een van de respondenten zegt over de tijd en ruimte die hij/zij krijgt:

'Ja, ik heb nog nooit te horen gekregen dat ik te veel overleg. Onze professionaliteit wordt gewoon geaccepteerd en als ze ergens het idee hebben van 'er klopt iets niet' of 'het loopt de spuigaten uit', dan zullen we het vast te horen krijgen, maar we hebben heel veel vrijheid vanuit (naam organisatie). We zijn een zelf organiserend team. Dus we zoeken ook met elkaar een reël evenwicht' (respondent 2.4, regel 79-83).

De drie overige respondenten in het sociaal team **Wierden** geven aan dat zij vanuit hun eigen organisatie een bepaald aantal uren krijgen dat ze (onder andere) aan activiteiten van het sociale team mogen besteden. Zij zijn echter wel vrij om zelf te bepalen hoe ze deze uren invullen en ervaren dit aantal uren (in principe) als toereikend.

Met betrekking tot de best practices en knelpunten (element 2) wordt het bepalen van de eigen agenda door de respondenten gezien als de belangrijkste best practice. Hierdoor is het voor de respondenten zo goed als altijd mogelijk om bij overleggen van het sociaal team aanwezig te zijn. Verder noemt een groot aantal respondenten als best practice dat het van belang is dat professionals zich ervan bewust zijn dat het voor de samenwerking belangrijk is om bij overleggen aanwezig te zijn. Andere best practices die door meerdere respondenten worden genoemd zijn het zelf bepalen van prioriteiten, afstemmen met collega's wie bij welk overleg aanwezig is en het vinden van een balans in de frequentie van de overleggen. Over dit laatste wordt het volgende gezegd:

'We hebben het (= het overleg van het sociaal team) in ieder geval nu teruggeschroefd naar één keer in de twee weken. Volgens mij volstaat dat goed. De tijdsbesteding, opbrengst en kwaliteit, volgens mij is dat goed nu, de verhouding' (respondent 1.4, regel 300-302).

Er wordt door een respondent uit het sociaal team **Borne** een opvallende best practice genoemd: betrokken organisaties moeten bereid zijn hun professionals de ruimte en mogelijkheden te geven om een succes te maken van het sociale team. Deze respondent zegt hierover:

'Dus wat dat betreft ervaar ik ook wel dat bij hen (= de andere professionals) de ruimte er is om van zo'n sociaal team een succes te maken' (respondent 1.2, regel 217-218).

Deze uitspraak komt overeen met wat op basis van de onderzoeken van Bronstein (2003) en San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) als wenselijk wordt gezien. Ook het als team bij elkaar in één ruimte zitten wordt door respondenten uit sociaal team **Haaksbergen** in dit verband als best practice genoemd. Hierdoor kunnen professionals gemakkelijk even met elkaar overleggen, ook buiten de vastgestelde overleggen om. Een andere respondent uit dit team noemt als best practice dat het belangrijk is om kritisch te kijken bij welke overleggen aanwezigheid meerwaarde heeft, zodat overleggen niet de overhand krijgen op het cliëntcontact. Een respondent uit het sociaal team **Wierden** noemt nog als best practice dat het handig is dat professionals in hun agenda ruimte vrij te houden voor eventuele calamiteiten, zodat ze daar niet direct andere dingen (zoals overleggen) voor hoeven af te zeggen. Het niet bij overleggen aanwezig kunnen zijn (van andere professionals) wordt door de respondenten wel eens als knelpunt ervaren. Wel geven zij

hierbij aan dat professionals moeite doen om zoveel mogelijk bij overleggen aanwezig te zijn en dat afwezigheid niet altijd te voorkomen is vanwege vakantie, ziekte of werkdruk.

Hoewel de respondenten het grotendeels met elkaar eens zijn over de best practices, noemen zij (op het afwezig zijn bij overleggen na) verschillende knelpunten. Daardoor noemen zij ook verschillende verbeterpunten (element 3). Twee respondenten uit het sociaal team **Borne** geven aan dat zij de soms hoge werkdruk in sommige gevallen als knelpunt ervaren en dat het hierdoor soms lastig is om bij overleggen aanwezig te kunnen zijn. Hieraan is helaas niet altijd iets te doen. De respondenten accepteren dit en hebben daarom voor dit punt geen suggesties voor verbeteringen. Drie respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** geven als knelpunt aan dat het wel eens storend is als professionals niet bij overleggen aanwezig zijn. Dit heeft volgens hen niet zozeer effect op de samenwerking, maar dit werkt vaak wel vertragend bij een cliëntsituatie. Dat is soms lastig, maar niet altijd te voorkomen. Eén van de respondenten draagt hiervoor als verbeterpunt aan dat het belangrijk is om professionals bewust te (blijven) maken van het belang en de noodzaak van de samenwerking, zodat professionals (blijven) inzien waarom hun aanwezigheid bij overleggen belangrijk is. Een andere respondent uit dit sociaal team geeft als knelpunt aan dat sommige professionals niet creatief met hun tijd kunnen omgaan. Zo maken zij bijvoorbeeld geen gebruik van flexibele werktijden of de mogelijkheid om op huisbezoek te gaan. Dit ervaart deze respondent wel eens als lastig, omdat het niet meer van deze tijd en bovendien niet klantvriendelijk is. Als verbeterpunt geeft deze respondent aan dat professionals bewust moeten worden gemaakt van deze mogelijkheden. Dit gebeurt al binnen het team en inmiddels gaat het hierdoor ook al beter, maar dit kan nog verder worden verbeterd. De respondent zegt over dit knelpunt:

‘Bij (naam organisatie) zitten soms wel echt de oude maatschappelijk werkers. Die zijn ook wat minder creatief, denk ik, en wat minder flexibel. Dat heeft niet zozeer met leeftijd te maken, maar dat is echt het oude maatschappelijk werk: mensen komen naar jóu toe, mensen stellen hun vraag, jij geeft antwoord en mensen gaan weer naar huis. Wij gaan altijd op huisbezoek. We laten niemand hier (= naar het gemeentehuis) komen. We gaan overal naar toe. Ik ga sowieso ook altijd overal naar toe, met de woningbouw, of met wijkagent of ik heb dat simpele gesprek gewoon bij mensen thuis altijd. Je ziet meer. Ik vind het klantvriendelijker. Het werkt gewoon heel goed. Sommige maatschappelijk werkers die moeten daar nog aan wennen. Die hebben hier een spreekuur en mensen lopen binnen, maar mensen zijn niet meer zo mondig tegenwoordig om ergens zomaar binnen te wandelen en hun vraag te stellen, of hun hele sores op tafel te gooien’ (respondent 2.3, regel 193-204).

Twee respondenten uit het sociaal team **Wierden** noemen als knelpunt dat de casuïstiekbespreking (het tweede gedeelte van hun sociaal teamoverleg) soms in de knel komt vanwege de beperkte beschikbare tijd voor de overleggen. Als verbeterpunt hiervoor dragen de respondenten aan dat professionals in hun agenda rekening zouden moeten houden met uitloop van het overleg en niet te snel na het overleg andere afspraken moeten inplannen. Het in de knel komen van de casuïstiekbespreking zou ook (deels) kunnen worden opgelost door streng(er) toezicht van de voorzitter opdat het eerste gedeelte van hun overleg (met de bewoners) niet uitloopt. Eén van de respondenten zegt over deze knelpunten:

‘Ja, als verbeterpunt kan ik noemen dat eerste stuk, met de bewoners, is vaak vrij uitgebreid. Dat mag wat mij betreft iets ingekort worden, want ja, dan hebben ze het over het sporten en over het gymclubje. Tja... Dan komt vaak weer de casuïstiekbespreking in de knel. Je hebt tot half één en dan zit je weer met je vervolgspraak. Als het eerste gedeelte uitloopt, heeft dat gevolgen voor de casuïstiekbespreking. Dan zie je toch vaak dat mensen dan zoiets hebben van ‘ja, ik moet nu weg, want het is half één’. Ook zij moeten weer naar hun werkzaamheden toe. Dat zou een aandachtspunt zijn’ (respondent 3.2, regel 155-161).

Samenvattend kan met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie (element 1) op het gebied van *tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie* worden geconcludeerd dat alle respondenten de huidige hoeveelheid tijd en ruimte als voldoende ervaren en dat dit een positief effect heeft op de samenwerking binnen het team. Deze ervaringen komen hiermee overeen met de verwachtingen

van Bronstein (2003) en San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) dat het krijgen van voldoende tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie belangrijk is voor de samenwerking binnen een team. Met betrekking tot het tweede element van de onderzoeksvraag (best practices en knelpunten) wordt de vrijheid om de eigen agenda te kunnen bepalen, beschouwd als de belangrijkste best practice. De knelpunten die de respondenten noemen zijn uiteenlopend van aard. Zij noemen bijvoorbeeld: de soms hoge werkdruk en het in de knel komen van de casuïstiekbespreking. Ook het niet bij overleggen aanwezig kunnen zijn (van andere professionals) wordt wel eens als knelpunt ervaren. Met betrekking tot dit laatste punt geven de respondenten bij de verbeterpunten (element 3) aan dat dit helaas niet altijd te voorkomen is. Als aandachtspunt wordt aangegeven dat het belangrijk is professionals bewust te (blijven) maken van het belang en de noodzaak van de samenwerking. Het in de knel komen van de casuïstiekbespreking kan worden verbeterd als professionals in hun agenda voldoende tijd vrij houden voor het overleg en eventuele uitloop. Ook strenger toezicht van de voorzitter op de agenda en het voorkomen van uitloop van andere punten kan hieraan bijdragen. Tot slot werd als verbeterpunt aangegeven dat professionals bewust moeten worden gemaakt van de mogelijkheden om creatief met hun tijd en mogelijkheden om te gaan. In de tabel (Tabel 5) hieronder worden de resultaten met betrekking tot de variabele *tijd en ruimte* nog eens weergegeven.

Tijd en ruimte	Vergelijking ervaringen respondenten uit de verschillende sociale teams
Wijze van tijd indelen	Negen van de twaalf respondenten kunnen hun eigen agenda bepalen en worden door hun eigen organisatie niet beperkt om bij activiteiten van het sociaal team aanwezig te zijn. Dit betreft alle respondenten uit de sociale teams van Borne en Haaksbergen en één respondent uit het sociaal team Wierden . De overige drie respondenten uit het sociaal team Wierden krijgen vanuit hun eigen organisatie een bepaald aantal uren die zij aan activiteiten van (onder andere) het sociale team kunnen besteden. Zij zijn echter wel vrij om deze uren naar eigen inzicht in te vullen
Ervaring	De respondenten die hun eigen agenda kunnen bepalen ervaren dit allemaal als zeer prettig. De respondenten in het sociaal team Wierden die een bepaald aantal uren hebben voor (onder andere) activiteiten van het team, ervaren dit aantal uren (in principe) als toereikend.
Best practices/ knelpunten	Over de best practices zijn de respondenten het grotendeels met elkaar eens. De belangrijkste best practices die door de respondenten worden genoemd zijn het bepalen van de eigen agenda en het zoveel mogelijk aanwezig zijn bij overleggen. Verder noemt een groot aantal respondenten als best practice dat het van belang is dat professionals zich ervan bewust zijn dat het voor de samenwerking belangrijk is om bij overleggen aanwezig te zijn. Ook het zelf bepalen van prioriteiten, afstemmen van collega's wie bij welk overleg aanwezig is en vinden van een balans in de frequentie van de overleggen zijn veel genoemde best practices. Door een respondent uit het sociaal team Borne wordt een opvallende best practice genoemd: betrokken organisaties moeten bereid zijn hun professionals de ruimte en mogelijkheden te geven om een succes te maken van het sociaal team. In tegenstelling tot de best practices lopen de knelpunten die de respondenten noemen uiteen. Twee respondenten uit het sociaal team Borne noemen dat zij de soms hoge werkdruk in sommige gevallen als knelpunt ervaren. Drie respondenten uit sociaal team Haaksbergen geven als knelpunt aan dat het wel eens storend is als professionals niet bij overleggen aanwezig zijn. Dit heeft volgens hen niet zozeer effect op de samenwerking, maar dit werkt vaak wel vertragend bij een cliëntsituatie. Dat is soms lastig, maar niet altijd te voorkomen. Een andere respondent uit dit sociaal team geeft als knelpunt aan dat sommige professionals niet creatief met hun tijd kunnen omgaan. Dit ervaart deze respondent wel eens als lastig, omdat het niet meer van deze tijd en niet klantvriendelijk is. Twee respondenten uit het sociaal team Wierden noemen als knelpunt dat vanwege de beperkte beschikbare tijd voor overleggen de casuïstiekbespreking (tweede gedeelte overleg) soms in de knel komt.
Verbeterpunten	Borne: - geen verbeterpunten (hoge werkdruk niet altijd te voorkomen).

Haaksbergen:

- niet aanwezig zijn bij overleggen: gebeurt niet vaak en is niet altijd te voorkomen, maar het is belangrijk om professionals bewust te (blijven) maken van het belang en de noodzaak van de samenwerking, zodat zij (blijven) inzien dat hun aanwezigheid belangrijk is.
- niet creatief kunnen omgaan met tijd en mogelijkheden: professionals bewust maken van verschillende mogelijkheden die ze hebben. De situatie is hierdoor al verbeterd.

Wierden:

- in de knel komen casuïstiekbespreking: professionals moeten in hun agenda rekening houden met uitloop van het overleg en niet te snel na het overleg andere afspraken inplannen. Ook zou een mogelijke oplossing zijn dat de voorzitter van het overleg streng(er) toeziet op het niet uitlopen van het eerste gedeelte van het overleg (met de bewoners).
-

Tabel 5: Resultaten tijd en ruimte

4.3 Informele communicatie: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten

Met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie (element 1) geven alle respondenten uit de sociale teams **Borne** en **Haaksbergen** aan dat er sprake is van informele communicatie binnen hun team. Zij ervaren allemaal dat dit een positief effect heeft op de samenwerking in het team. Deze ervaringen komen overeen met de verwachtingen van Bronstein (2003). Eén van de respondenten zegt hierover:

'Ja, dat is zeker belangrijk. Dat je elkaar ook op een informele manier een klein beetje kent. Werk en privé moeten wel een klein beetje gescheiden blijven naar mijn mening, maar soms zijn er wel hele heftige gebeurtenissen in iemands privéleven en dan is het wel goed dat dat ook op je werk bespreekbaar is. Als je het gevoel hebt dat je daar helemaal niks over mag zeggen binnen je werk terwijl je er heel erg mee zit, dan gaat je werk uiteindelijk ook minder goed denk ik' (respondent 1.3, regel 224-229).

Redenen die de respondenten geven voor het feit dat zij informele communicatie als positief ervaren zijn dat de professionals elkaar beter leren kennen, waardoor er meer begrip voor elkaar is en zij beter rekening met elkaar kunnen houden. Daarnaast verloopt het contact tussen de professionals door informele communicatie gemakkelijker. Het is fijn als professionals bij elkaar betrokken zijn. Verder komt informele communicatie de sfeer in het team ten goede. Er wordt door de respondenten echter ook een aantal kanttekeningen geplaatst bij informele communicatie. Zo moet deze niet de overhand nemen ten opzichte van werkgerelateerde communicatie en zorgt informele communicatie er niet per se voor dat professionals beter met elkaar kunnen samenwerken. Dit is opvallend te noemen, aangezien dit in strijd is met de verwachtingen van Bronstein (2003). De ervaringen van de respondenten uit het sociaal team **Wierden** wijken af van de ervaringen van de respondenten van de twee andere teams. Uit dit team geven drie respondenten aan dat er nauwelijks tot geen sprake is van informele communicatie tussen de professionals in het team. Deze afwezigheid beschouwen zij echter als positief. Deze respondenten geven aan geen behoefte te hebben aan informeel contact met de andere professionals uit het team en dit ook niet noodzakelijk te vinden voor een goede samenwerking. Zij ervaren het afwezig zijn van informele communicatie dus niet als negatief, maar juist als positief. Dat is zeer opmerkelijk te noemen, aangezien op basis van de bevindingen van Bronstein (2003) wordt verwacht dat het ontbreken van informele communicatie een belemmering zou vormen voor de samenwerking. Een van de respondenten zegt over informele communicatie echter het volgende:

'Nee, daar heb ik geen behoefte aan. Dat heeft dan misschien ook wel heel erg met prioriteiten te maken. Platweg gezegd kom ik daar niet voor. Die tijd die heb ik daarvoor en die steek ik daarin, prima. Ik weet dat er

nog heel veel andere dingen zijn die ook moeten gebeuren. Dus dan blijf ik niet een halfuurtje of een kwartiertje kletsen. En er zijn meer die dat niet doen. Heel vaak is het nog even aanschieten over meneer die of mevrouw die, maar dat is dus meer werkgerelateerd' (respondent 3.1, regel 351-356).

Een mogelijke verklaring dat er in het sociaal team Wierden, in tegenstelling tot de andere teams, geen sprake is informele communicatie en hieraan ook geen behoefte is bij de respondenten, kan zijn dat de professionals uit dit team elkaar aanzienlijk minder vaak zien dan de professionals uit de andere teams. De professionals uit dit team zien elkaar namelijk (over het algemeen) ongeveer één keer in de zes weken, terwijl de professionals uit de andere teams elkaar elke twee weken zien en vaak daar tussen ook nog. Mogelijk hebben de professionals vanwege de beperktere frequentie waarmee ze elkaar zien minder de behoefte om een (informele) band met elkaar op te bouwen. Een van de professionals zegt hierover:

'Nee, er wordt niet echt informeel met elkaar gesproken. Ik moet ook zeggen dat ik daar geen behoefte aan heb. (...) Nee, daar zie je elkaar ook te weinig voor' (respondent 3.2, regel 169-175).

De andere professional uit het sociaal team **Wierden** geeft echter aan dat er wél sprake is van informele communicatie en dat dit, in overeenstemming met de verwachting van Bronstein (2003) en de ervaringen van de andere respondenten uit de andere teams, een positief effect heeft op de samenwerking in het team. Volgens deze respondent is informele communicatie belangrijk omdat het de sfeer in het team ten goede komt en het de saamhorigheid binnen het team versterkt. Deze respondent zegt hierover:

'Ja, dat komt de sfeer ten goede, ja zeker. En zo ga je ook allemaal wel met elkaar om. Je hebt allemaal wel een scheidingslijn van 'dit is privé en dat is werk'. Dat is ook heel belangrijk denk ik, maar qua saamhorigheid is het denk ik ook goed dat je bespreekt van 'gisteravond ben ik met het team gaan bloemschikken' of 'ik ben dit of dat gaan doen', ja. We proberen ook altijd twee keer per jaar een gezamenlijke wijkteambijeenkomst te doen, waarin we alle wijkteams uitnodigen met een lunch. Dat we ook wat meer informeel met elkaar omgaan' (respondent 3.4, regel 154-159).

Het is daarmee ook opvallend dat respondenten uit hetzelfde team tegengestelde ideeën hebben over het al dan niet aanwezig zijn van informele communicatie en of dit een positief of negatief effect heeft op de samenwerking. Een reden voor deze tegengestelde ervaringen kan zijn dat de laatste respondent werkzaam is bij de gemeente, die een coördinerende rol speelt in de sociale teams, terwijl de andere respondenten werkzaam zijn bij organisaties die deel uitmaken van het sociaal team. Zij kijken hierdoor wellicht anders aan tegen de activiteiten en mogelijkheden die de gemeente op dit gebied organiseert.

Met betrekking tot de best practices (het tweede element) zijn de respondenten uit de sociale teams uit **Borne** en **Haaksbergen** het grotendeels met elkaar eens. Best practices die onder andere door hen worden genoemd zijn dat lunchpauzes goede momenten zijn voor informele communicatie (in tegenstelling tot overleggen of onder het werk in de gezamenlijke kantoortuin), professionals hun eigen grenzen moet aangeven als de informele communicatie afleidt van werk en professionals zich bewust moeten zijn van het belang van het hebben van een goede relatie met elkaar. Verder is het belangrijk dat professionals (professionele) aandacht voor elkaar hebben en de hoeveelheid informele communicatie tijdens overleggen zoveel mogelijk wordt beperkt. Wat betreft knelpunten op dit gebied worden verschillende punten genoemd. De respondenten uit het sociaal team **Borne** geven geen knelpunten en verbeterpunten aan. Zij zijn erg tevreden met de huidige situatie. Een reden hiervoor kan zijn dat het lijkt dat de professionals uit dit team vanuit zichzelf erg de behoefte hebben om elkaar tijdens lunchpauzes op te zoeken om een informele band met elkaar op te bouwen. Zij plannen hiervoor zelf momenten in als ze daar behoefte aan hebben, waardoor hier niet vanuit een voorzitter of coördinator momenten voor hoeven worden ingepland. De behoefte aan informeel contact wordt al onderling afgestemd. Van de respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** geven er drie aan de informele communicatie in de kantoortuin (soms) als te veel

te ervaren. Dit ervaren zij als storend en zij worden hierdoor soms afgeleid van hun werk. De vierde respondent uit dit team geeft echter aan dat de kantoortuin juist wel handig is voor informele communicatie, omdat je zo dicht bij elkaar zit. Hierover verschillen de meningen dus. Het is niet helemaal duidelijk waarom de mening van de vierde respondent afwijkt van die van de rest. Dit zou wellicht met leeftijd te maken kunnen hebben. De vierde respondent is jonger dan de andere respondenten en heeft wellicht om die reden minder last van informeel contact in de kantoortuin, maar dit is niet met zekerheid te zeggen. Een andere respondent uit dit team noemt als knelpunt vanwege werkzaamheden te weinig tijd te hebben voor informeel contact. Verder noemen twee respondenten uit dit team als knelpunt dat niet alle professionals in dezelfde mate behoefte hebben aan informeel contact. De ene professional wil veel informeel contact, terwijl de ander daar minder behoefte aan heeft. Daarnaast noemt één respondent als knelpunt dat je vanwege werktijden niet altijd kunt kiezen met welke professionals je meer informeel contact hebt. Dit beperkt zich dan vaak tot de professionals die om dezelfde tijd beginnen met werken. Deze respondent zegt hierover:

'Ik begin vroeg. Er zijn nog enkele mensen die vroeg beginnen. Dus daar heb je dan het meest contact mee. Daar wissel je even situaties mee uit. Als er dan een kwartier, halfuur of uur later nieuwe mensen binnen komen, ga ik het niet nog een keer herhalen. De een doet het wel, de ander niet. Dat ligt ook aan wat voor belangrijks je hebt meegemaakt, maar in principe ga ik niet herhalen. Dus een bepaald groepje mensen, een heel klein groepje mensen, daar heb je meer contact mee en weten meer van mij en omgekeerd dan de rest, want die komen vaak later. We hebben geen gemeenschappelijk koffie-uurtje, waar we allemaal gemeenschappelijk iets vertellen. Dat is er niet. Als je iets kwijt wilt over je eigen situatie, daar kies je dan zelf je mensen voor uit. De mensen die tegelijk met jou beginnen, kies je niet uit. Dat zijn mensen die door hun werkschema ook vroeg beginnen. Hoe moet ik het zeggen... Dat is anders' (respondent 2.1, regel 175-186).

De respondenten geven aan dat de laatste twee knelpunten moeilijk zijn op te lossen (element 3). Ter verbetering van de andere knelpunten wordt door de respondenten genoemd dat het fijn zou zijn als er eens in de zoveel tijd een moment wordt gepland voor informeel contact met de andere professionals, dat het belangrijk is om af en toe tijd vrij te maken voor informeel contact en dat er een oplossing moet komen voor de hoeveelheid informele communicatie in de kantoortuin. Best practices die door respondenten uit het sociaal team **Wierden** worden genoemd zijn dat er tijdens overleggen 'to the point' wordt gecommuniceerd en dat er een duidelijke scheiding is tussen werk en privé. Twee respondenten uit dit team geven aan dat het belangrijk is dat er eens in de zoveel tijd iets wordt georganiseerd waarbij professionals de mogelijkheid hebben om op informele wijze met elkaar om te gaan. Wat betreft knelpunten op dit gebied geeft slechts één respondent uit het sociaal team **Wierden** een knelpunt/verbeterpunt aan: de mogelijkheid tot eventueel informeel contact wordt beperkt doordat professionals na het overleg al snel naar volgende afspraken moeten en hiervoor dus geen tijd is. Dit zou verbeterd kunnen worden door meer de tijd te nemen voor het overleg en een eventuele nabespreking. Wellicht dat er dan iets meer informeel contact zou zijn tussen de professionals.

Samenvattend kan met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie (element 1) worden geconcludeerd dat de aanwezigheid van *informele communicatie* in de samenwerking door de respondenten als positief wordt ervaren. Deze ervaringen komen overeen met de verwachtingen van Bronstein (2003). In één van de onderzochte teams is de variabele informele communicatie niet aanwezig. De professionals uit dit team ervaren deze afwezigheid, in tegenstelling tot de verwachting van Bronstein (2003), echter niet als een belemmering voor de samenwerking. Dit is opmerkelijk te noemen. Ook een aantal respondenten uit de andere teams geeft aan dat informele communicatie binnen het sociale team weliswaar prettig is, maar dat dit niet per se noodzakelijk is voor een goede samenwerking. Dit is dus een belangrijke kanttekening die bij het onderzoek van Bronstein (2003) moet worden geplaatst. Wat betreft de best practices en knelpunten (element 2) wordt als belangrijkste best practice beschouwd dat er voldoende mogelijkheden zijn voor informele communicatie. Verder wordt onder andere genoemd dat lunchpauzes goede momenten zijn voor informele communicatie. Als knelpunt wordt aangegeven dat de informele communicatie in de

kantoortuin (soms) als te veel wordt ervaren. Ook de beperkte mogelijkheid tot informeel contact is een knelpunt. Wat betreft de verbeterpunten (element 3) geven de respondenten aan dat het fijn zou zijn als er af en toe een moment wordt gepland voor informeel contact. Het is bovendien belangrijk om daarvoor af en toe tijd vrij te maken. Verder moet er een oplossing komen voor de hoeveelheid informele communicatie in de kantoortuin. Tot slot is als verbeterpunt genoemd dat de professionals meer tijd moet nemen voor het overleg en een eventuele nabespreking. Wellicht dat er dan ook meer informeel contact komt tussen de professionals uit het sociaal team waar op dit moment geen sprake is van informele communicatie. In de onderstaande tabel (Tabel 6) worden de resultaten met betrekking tot de *variabele informele communicatie* weergegeven.

Informeel communicatie	Vergelijking ervaringen respondenten uit de verschillende sociale teams
Wel/niet	De respondenten uit de sociale teams Borne en Haaksbergen geven aan dat er sprake van informele communicatie is hun teams. Uit het sociaal team Wierden geven drie respondenten aan dat er nauwelijks tot geen informele communicatie is tussen de professionals in het team. De vierde respondent geeft aan dat er wel sprake is van informele communicatie. Het is opvallend te noemen dat de respondenten het niet met elkaar eens zijn over of er wel of geen sprake is van informele communicatie binnen het team.
Effect	De respondenten uit de sociale teams Borne en Haaksbergen ervaren allemaal dat informele communicatie een positief effect heeft op de samenwerking in het team. Hierbij worden echter wel een paar kanttekeningen geplaatst. Wat heel opvallend is, is dat drie respondenten uit het sociaal team Wierden aangeven het juist als positief te ervaren dat er nauwelijks tot geen informele communicatie is binnen hun team. Zij ervaren het afwezig zijn van informele communicatie dus niet als een knelpunt, maar juist als een best practice. Dat is zeer opvallend. De vierde respondent uit dit team ziet dit echter anders en geeft aan, net als de respondenten uit de andere teams aan, dat informele communicatie een positief effect heeft op de samenwerking in het team. Het is opvallend te noemen dat de respondenten binnen hetzelfde team zulke tegengestelde ideeën hebben over of informele communicatie een positief of negatief effect heeft op de samenwerking.
Best practices/ knelpunten	Als best practices worden onder andere genoemd dat lunchpauzes goede momenten zijn voor informele communicatie, je je eigen grenzen moet aangeven als de informele communicatie afleidt van werk en professionals zich bewust moeten zijn van het belang van het hebben van een goede relatie met elkaar. Wat betreft knelpunten op dit gebied geven de respondenten uit het sociaal team Borne aan geen knelpunten te ervaren. Van de respondenten uit het sociaal team Haaksbergen geven er drie aan dat de informele communicatie in de kantoortuin (soms) als storend te ervaren. De andere respondent uit dit team geeft echter aan dat de kantoortuin juist wel handig is voor informeel communicatie. Hierover verschillen de meningen dus. Best practices die door de respondenten uit het sociaal team Wierden worden genoemd zijn dat er tijdens overleggen 'to the point' wordt gecommuniceerd, er een duidelijke scheiding is tussen werk en privé en er eens in de zoveel tijd iets wordt georganiseerd waarbij professionals de mogelijkheid hebben om op informele wijze met elkaar om te gaan. Wat betreft knelpunten op dit gebied geeft slechts één respondent uit het sociaal team Wierden een knelpunt aan: de mogelijkheid tot eventuele informele communicatie wordt beperkt doordat professionals na het overleg al snel naar volgende afspraken moeten en hier dus geen tijd voor is.
Verbeterpunten	Borne: - Geen Haaksbergen: - Fijn zou zijn als er eens in de zoveel tijd een moment wordt gepland voor informeel contact met de andere professionals. - Belangrijk om af en toe tijd vrij te maken voor informeel contact met andere professionals. - Hoeveelheid informele communicatie in de kantoortuin.

Wierden:

- Meer gelegenheid tot informele communicatie als professionals meer tijd in hun agenda vrijhouden voor het overleg en een eventuele nabespreking.
-

Tabel 6: Resultaten informele communicatie

4.4 Interprofessionele educatie: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten

Met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie (element 1) op het gebied van interprofessionele educatie in de sociale teams geven de respondenten uit de teams **Haaksbergen** en **Wierden** aan dat er binnen hun team activiteiten worden georganiseerd op dit gebied. Zij ervaren dit allemaal als positief. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn onder andere dat de professionals elkaar beter en/of op een andere manier leren kennen, de professionals ervaringen met elkaar delen, zij input krijgt van elkaar en de saamhorigheid in het team wordt versterkt. Deze ervaringen komen overeen met de verwachtingen van San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005). Eén van de respondenten zegt over interprofessionele educatie:

'Dat wordt erg gewaardeerd, dat we ze meenemen in die trainingen, maar ook omdat ze eigenlijk een hele andere tak van sport leren dan waar ze in het dagelijks leven mee bezig zijn. Als wijkverpleegkundige sta je bij de mensen voor de wonden, of in en uit bed en noem het maar op wat je bij de inwoner komt doen. Dit is gewoon een heel ander stukje, wat voor mensen ook heel belangrijk is. Je bevordert dan de ontmoeting in de wijk, de saamhorigheid in de wijk. Daar kunnen zij ook hun steentje aan bijdragen' (respondent 3.4, regel 224-229).

Best practices (element 2) die op dit gebied door de respondenten uit deze teams worden genoemd zijn uiteenlopend. Onder andere wordt genoemd dat het belangrijk is om eens in de zoveel tijd een gezamenlijke activiteit op het gebied van interprofessionele educatie te organiseren, dat de professionals op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en dat zij met elkaar meedenken. Verder moeten zij van elkaar willen leren en moet er rekening worden gehouden met de (beperkte) beschikbare tijd van de professionals. Als men te vaak activiteiten organiseert zouden de professionals worden overvraagd. Respondenten geven daarnaast aan dat men door gezamenlijke trainingen of cursussen casussen vanuit verschillende invalshoeken leert bekijken. Bovendien moeten professionals zich ervan bewust zijn dat ze elkaar nodig hebben en is het belangrijk dat de professionals elkaar tijdens dergelijke activiteiten als persoon beter leren kennen. Eén van de respondenten zegt over dit laatste:

'Op het einde (= aan het eind van de training) moesten we presentaties doen, ieder voor zich, over jezelf. Het profiel dat je hebt gekregen moet je dan presenteren aan de rest. Dat is gewoon heel magnifiek, want ieder doet het op zijn eigen manier. De een is heel creatief, de ander is heel statisch. De een legt er veel dynamiek in, de ander legt er veel emotie in. Dat is heel mooi als je iemand kent en je ziet hoe die het presenteert. Ik vond dat wel heel mooi. Dat doet wel wat met je. Dat je je collega's ziet als professional en als individu inderdaad meer, niet alleen maar als een maatschappelijk werker of een consulent, maar ook de mens daar achter. Dat vond ik een hele mooie ontwikkeling inderdaad. Je kunt niet direct zeggen dat het invloed heeft op je werk, maar als mens zijnde binnen je team heeft dat zeker wel invloed' (respondent 2.1, regel 330-338).

Deze ervaring komt overeen met de verwachtingen van San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005). De knelpunten die de respondenten uit de sociale teams **Haaksbergen** en **Wierden** noemen lopen nogal uiteen. Zo noemt één respondent het verloop van professionals in het team als knelpunt. Een andere respondent noemt dat sommige professionals zijn 'vastgeroest' in hun beroep en hierdoor niet zo flexibel/bereid zijn om op andere manier te gaan werken. Nog een andere respondent noemt als knelpunt dat het lastig is om activiteiten te bedenken voor interprofessionele educatie die alle professionals leuk of zinvol vinden. Deze respondenten zegt hierover:

‘Een knelpunt is dat niet iedereen dat soort teambuildingsactiviteiten leuk vindt. De een doet liever iets sportiefs dat niets met werk heeft te maken en de ander vindt het juist leuk om toch wel met een soort van werk bezig te zijn, maar dan op een wat overstijgende manier. Maar de laatste training vond volgens mij wel iedereen aardig leuk, maar mijn ervaring, ook vanuit het verleden, is dat het heel lastig is om teambuildingsactiviteiten te vinden waar alle teamleden iets aan beleven’ (respondent 2.4, regel 334-339).

Verder worden beperkte beschikbare tijd vanuit de eigen organisatie en het gebrek aan communicatie over het vervolg van de activiteiten (wat wordt met de genoemde punten/uitkomsten van brainstormsessies gedaan?) als knelpunten genoemd. Met betrekking tot dit laatste punt wordt opgemerkt dat professionals ergens over brainstormen, maar het onduidelijk is wat hier vervolgens mee wordt gedaan. Het gebrek aan terugkoppeling kan soms het gevoel geven dat het ‘voor niets’ is geweest. De betreffende respondent zegt hierover:

‘Wat doen we dan met die bijeenkomst die we laatst hebben gehad? Gaan we daar wat mee doen, gaan we daar niet wat mee doen? Soms toch iets meer die terugkoppeling. Misschien is er allang duidelijkheid over dat we het niet gaan doen, maar waarom gaan we dat dan niet doen? Want alle bewoners die waren daar voor. Die vonden dat een heel goed idee en we moesten een halfjaar, een jaar geleden die Do’s en Don’ts opschrijven. En nu? Ik mis een beetje het vervolg’ (respondent 3.3, regel 484-490).

Een aantal van de voorgaande knelpunten is lastig te verbeteren (element 3). Toch worden door vijf van de acht respondenten van de sociale teams **Haaksbergen** en **Wierden** de volgende verbeterpunten gegeven: alert blijven dat professionals elkaar blijven ontmoeten (zeker als er nieuwe professionals bij komen), je flexibeler opstellen en meer met de tijd meegaan door sommige professionals/beroepsgroepen, meer tijd voor interprofessionele educatie vanuit de eigen organisatie en betere communicatie over het vervolg van activiteiten naar het team. Tot slot geeft een andere respondent als verbeterpunt aan dat het mooi zou zijn om activiteiten/bijeenkomsten rondom een bepaald thema te organiseren waar professionals uit het team in hun werk mee te maken krijgen, zoals bijvoorbeeld eenzaamheid.

De ervaringen van de respondenten van het sociaal team **Borne** wijken af van die van de twee andere teams. Deze respondenten geven aan dat er geen sprake is van interprofessionele educatie in het team. Dit heeft te maken met het feit dat hier vanuit de eigen organisaties al het een en ander aan wordt gedaan. Twee van de respondenten geven wel aan dat het voor professionals uit het sociaal team mogelijk is om bij elkaars activiteiten aan te sluiten als deze relevant lijken te zijn. Drie respondenten uit dit team ervaren het afwezig zijn van interprofessionele educatie niet als een belemmering voor de samenwerking. Dit is opmerkelijk te noemen, aangezien dit in strijd is met de verwachtingen van San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D’Amour en Ferrada-Videla (2005). De respondenten zijn tevreden met de huidige situatie. Twee van hen geven echter wel aan dat interprofessionele educatie in de toekomst mogelijk wel zinvol kan zijn. Dit zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn als zich beleidsveranderingen voordoen die het sociale team betreffen. Eén van de respondenten antwoordt op de vraag of hij/zij op dit moment behoefte heeft aan interprofessionele educatie:

‘Nee, ik denk dat het eventueel zou komen wanneer er weer wat veranderingen gaan komen in het concept van het sociaal team. Als daar vanuit de beleidsmatige kant anders tegenaan wordt gekeken, dat je dan weer eens even gaat kijken van, is dan weer noodzakelijk om alle koppen bij elkaar te steken. Om te zorgen dat iedereen zijn rol weer duidelijk heeft en ook tot hoe ver hun verantwoordelijkheden kunnen gaan. Dat is nu al heel duidelijk en je weet wat je aan elkaar hebt’ (respondent 1.2, regel 427-432).

De andere respondent uit dit team ervaart het daarentegen wél als belemmering dat er geen sprake is van interprofessionele educatie en zou graag zien dat er op dit gebied wél iets wordt georganiseerd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze respondent iets jonger is dan de andere respondenten en daardoor in vergelijking met de andere respondenten sterker het gevoel heeft zich nog meer te kunnen/moeten ontwikkelen. Als best practice geven de respondenten uit het sociaal

team **Borne** aan dat professionals elkaar moeten uitnodigen voor activiteiten van de eigen organisatie die mogelijk relevant zijn voor de andere professionals. Bovendien is het belangrijk om met collega's af te stemmen wie naar welke activiteiten gaat en is interprofessionele educatie goed om de professionals scherp te houden en te voorkomen dat zij op 'de automatische piloot' gaan werken. Daarnaast is het prettig dat er in het sociaal team regelmatig organisaties worden uitgenodigd, die niet deelnemen aan het sociaal team, om een presentatie te geven over wat hun organisatie voor het sociaal team kan betekenen. Professionals blijven op deze manier op de hoogte. De drie respondenten die de afwezigheid van interprofessionele educatie niet als belemmering zien ervaren op dit moment geen knelpunten op dit gebied. De vierde respondent uit dit team ervaart het afwezig zijn van interprofessionele educatie dus echter wel als een knelpunt. Dit knelpunt zou kunnen worden opgelost door het organiseren van activiteiten op het gebied van interprofessionele educatie. Deze activiteiten zouden gericht kunnen zijn op de samenwerking in het team of op andere praktische onderwerpen waarmee professionals in hun werk te maken hebben, zoals gesprekvoering met cliënten of dementie.

Samenvattend is met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie (element 1) gebleken dat de variabele *interprofessionele educatie* in twee van de drie onderzochte teams aanwezig is. De respondenten uit deze teams ervaren dat de aanwezigheid hiervan een positief effect heeft op de samenwerking, wat overeenkomt met de verwachting van San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005). In het andere team is deze variabele afwezig. Dit wordt echter door slechts één van de respondenten uit dit team als knelpunt ervaren. De overige respondenten ervaren de afwezigheid (tegen de verwachting van San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) in) niet als een belemmering voor de samenwerking. Er kan dus worden geconcludeerd dat de aanwezigheid van *interprofessionele educatie* een positief effect heeft op de samenwerking, maar dat afwezigheid ervan niet per se een belemmering vormt. De best practices en knelpunten (element 2) die worden genoemd zijn uiteenlopend van aard. Het wordt onder andere genoemd dat het belangrijk is dat er aandacht is voor interprofessionele educatie binnen het team en dat de professionals op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden. Bovendien is het van belang dat zij met elkaar meedenken en van elkaar willen leren. Ook is het prettig om activiteiten informeel af te sluiten zodat de professionals met elkaar kunnen napraten. Qua knelpunten wordt onder andere genoemd dat niet alle professionals dezelfde activiteiten leuk of zinvol vinden, de beperkte beschikbare tijd en het gebrek aan communicatie over het vervolg van de activiteiten. Als verbeterpunten (element 3) worden genoemd: alert blijven dat professionals elkaar blijven ontmoeten, zich flexibel opstellen en met de tijd mee moeten gaan. Verder moet er meer met thema's worden gewerkt, zou meer tijd vanuit de eigen organisatie voor interprofessionele educatie fijn zijn en moet er beter worden gecommuniceerd over het vervolg van activiteiten. In de onderstaande tabel (Tabel 7) worden de resultaten met betrekking tot *interprofessionele educatie* nog eens samengevat.

Interprofessionele educatie	Vergelijking ervaringen respondenten uit de verschillende sociale teams
Wel/niet	De respondenten uit de teams Haaksbergen en Wierden geven aan dat er binnen het team activiteiten worden georganiseerd op het gebied van interprofessionele educatie. De respondenten van het sociaal team Borne geven aan dat er geen sprake is van interprofessionele educatie in het team. Twee van hen geven echter wel aan dat het voor de professionals mogelijk is om bij elkaars activiteiten aan te sluiten als deze relevant lijken.
Effect	De respondenten uit de sociale teams van Haaksbergen en Wierden ervaren de aanwezigheid van interprofessionele educatie allemaal als positief. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn onder andere dat de professionals elkaar beter en/of op een andere manier leren kennen, de professionals ervaringen met elkaar delen, zij input krijgt van elkaar en de saamhorigheid in het team wordt versterkt. Drie respondenten uit het sociaal team Borne ervaren het afwezig zijn van interprofessionele educatie niet als een belemmering voor de samenwerking in het

	team. Zij zijn tevreden met de huidige situatie. Twee van deze respondenten geven echter wel aan dat interprofessionele educatie in de toekomst mogelijk wel zinvol kan zijn. De andere respondent uit dit team ervaart het afwezig zijn van interprofessionele educatie wél als een knelpunt.
Best practices/ knelpunten	Best practices die door de respondenten uit de teams worden genoemd zijn uiteenlopend. Onder andere wordt genoemd dat het belangrijk is om eens in de zoveel tijd een gezamenlijke activiteit voor interprofessionele educatie te organiseren, dat de professionals op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden, dat zij met elkaar meedenken en van elkaar willen leren en dat er rekening moet worden gehouden met de beschikbare tijd van de professionals. Ook de knelpunten die de respondenten uit de sociale teams Haaksbergen en Wierden noemen lopen uiteen. Zo wordt onder andere genoemd: dat niet alle professionals dezelfde activiteiten leuk of zinvol vinden, dat er verloop is onder de professionals, dat de beschikbare tijd voor interprofessionele educatie beperkt is en dat het ontbreekt aan communicatie over het vervolg van de activiteiten. De respondenten uit het sociaal team Borne geven als best practices aan dat professionals elkaar moeten uitnodigen voor activiteiten vanuit de eigen organisatie die mogelijk relevant zijn voor de andere professionals. Zij moeten met collega's afstemmen wie naar welke activiteiten gaat en activiteiten organiseren indien er beleidsveranderingen zijn die het sociale team aangaan. Drie van de respondenten ervaren geen knelpunten op dit gebied. De andere respondent ervaart het afwezig zijn van interprofessionele educatie wel als knelpunt.
Verbeterpunten	Haaksbergen: - Alert blijven dat professionals elkaar blijven ontmoeten. - Sommige professionals moeten zich flexibel (blijven) opstellen en meer met de tijd meegaan. Wierden: - Meer met thema's werken in activiteiten (bijv. thema's als eenzaamheid). - Meer tijd vanuit eigen organisatie voor activiteiten zou fijn zijn. - Betere communicatie over gevolg van activiteiten. Borne: - Wel activiteiten op het gebied van interprofessionele educatie gaan organiseren, bijvoorbeeld activiteiten die zijn gericht op de samenwerking in het team of op praktische onderwerpen waarmee professionals in hun werk te maken hebben, zoals gesprekvoering met cliënten of dementie.

Tabel 7: Resultaten interprofessionele educatie

4.5 Geven van feedback: huidige samenwerkingssituatie, best practices en knelpunten en verbeterpunten

Met betrekking tot het eerste element van de onderzoeksvraag geven elf van de twaalf respondenten aan wel eens feedback te geven om de samenwerking in hun sociaal team te verbeteren. Eén respondent geeft aan nog geen feedback te hebben gegeven. De respondenten ervaren allemaal dat het geven van feedback een positief effect heeft op de samenwerking. Dit komt overeen met de verwachtingen van Mattessich en Monsey (1992) en Bronstein (2003). Alle respondenten geven aan het liefst persoonlijk feedback te geven aan de professional met wie zich problemen voordoen. Andere manieren waarop zij feedback geven zijn: het tijdens een overleg bespreekbaar te maken of het te melden bij de coördinator of een leidinggevende. Vaak wordt door de respondenten bij het geven van feedback de regel gehanteerd dat dit persoonlijk met de betreffende professional wordt besproken wanneer het persoonlijke feedback betreft. Als het feedback betreft die een grotere groep professionals of het hele sociaal team aangaat, wordt dit in een overleg besproken. In sommige gevallen wordt de coördinator/leidinggevende ingeschakeld bij het geven van feedback. Eén van de respondenten zegt over dit laatste het volgende:

'Ik geef tot nu toe altijd rechtstreeks feedback, maar ik merk wel dat er soms gebruik wordt gemaakt van de coördinator. Dat vind ik ook goed, als het maar gebeurt' (respondent 2.4, regels 395-396).

Twee respondenten uit het sociaal team **Borne** geven aan dat er een jaarlijkse evaluatie plaatsvindt waarin professionals feedback kunnen aangeven. Opvallend aan de ervaringen van de respondenten uit dit team is dat de twee respondenten aangeven dat er (buiten de evaluatie om) weinig feedback wordt gegeven, terwijl de andere twee respondenten daarentegen aangeven dat professionals wel regelmatig feedback geven tijdens overleggen. Een respondent uit dit team zegt over het geven van feedback:

'Nee, dat gebeurt niet zo vaak. Of de aanleiding daar ook toe is... Ook vaak niet. Nee, dat gebeurt eigenlijk niet zo vaak, bijna nooit eigenlijk echt, nee. Het feedback geven op... Ook niet als we ons soms ergens aan storen. Als iemand bijvoorbeeld te veel aan het woord is' (respondent 1.1, regel 399-401).

Terwijl een andere respondent daarentegen het volgende opmerkt:

'Als er dingen zijn dan wordt dat in het overleg gedaan. We hebben altijd een rondje. We hebben een vaste agenda. We behandelen altijd eerst de ingebrachte casuïstiek van de week ervoor, wat nog op de lijst staat. Of daar nog nieuwe aanvullingen en dergelijke in zijn. Dan gaan we altijd voor de nieuwe inbreng even rond en dan hebben we een mogelijkheid voor het inbrengen van op- en aanmerkingen' (respondent 1.4, regel 452-456).

De ervaringen van de respondenten zijn op dit punt dus tegengesteld. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de respondenten die aangeven dat er wel regelmatig feedback wordt gegeven, werkzaam zijn bij de gemeente. Deze speelt een coördinerende/faciliterende rol in het sociaal team en is daarmee verantwoordelijk voor de jaarlijkse evaluatie en de procesregie en moet er (in de meeste gevallen) voor te zorgen dat de gegeven feedback wordt opgepakt. Zij hebben daardoor wellicht een ander beeld van de mate waarin feedback wordt gegeven en wat met deze feedback wordt gedaan. De twee andere respondenten zijn werkzaam bij andere organisaties binnen het sociaal team. Wellicht hebben zij minder zicht op de mate waarop feedback wordt gegeven en hebben zij daardoor het beeld dat dit minder gebeurt.

De best practices (element 2) die bij het geven van feedback door de respondenten worden genoemd lopen uiteen. De best practice die het meest wordt genoemd door de respondenten uit de drie teams, is het persoonlijk geven van feedback door professionals (dus één op één). Best practices die verder worden genoemd zijn: het bespreekbaar maken van feedback, het hebben van een veilige omgeving om feedback te geven, het gevoel hebben dat er naar feedback wordt geluisterd en niet te praten in termen van het hebben van 'gelijk' en 'ongelijk'. Het is bovendien van belang dat men openstaat voor feedback, dat er consensus wordt bereikt en dat men draagvlak voor de feedback moet creëren onder de professionals. Tot slot wordt genoemd dat feedback in een vroeg stadium moet worden uitgesproken, dat feedback vanuit cliënten moet worden doorgegeven aan het team en dat men situaties moet kunnen relativeren.

De respondenten van het sociaal team **Wierden** geven aan geen knelpunten te ervaren en noemen ook geen verbeterpunten. Een verklaring hiervoor is dat er op het moment van de interviews nog geen evaluaties hebben plaatsgevonden en de respondenten daardoor nog minder ervaring hebben met het geven van feedback op de samenwerking in het team en welke punten hierbij kunnen worden verbeterd (element 3). Uit het sociaal team **Borne** geeft slechts één respondent een knelpunt aan: het is niet altijd duidelijk wat er met de gegeven feedback wordt gedaan en hoe de besproken punten worden verbeterd. Dit is volgens deze respondent dan ook een verbeterpunt. Deze respondent zegt hierover:

'Alleen wat ik wel een beetje mis is dan het vervolg erop: hoe geef je dat vorm? De dingen die je zou willen veranderen. Daar denk ik dat de gemeente nog wel wat in zou kunnen doen' (respondent 1.1, regel 388-390).

De overige respondenten uit dit team geven aan geen knelpunten te ervaren en noemen ook geen verbeterpunten op dit gebied. De respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** geven wél alle vier knelpunten aan. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat duidelijk te merken is dat de professionals uit dit team het gewend zijn om feedback te geven en hieraan ook veel aandacht wordt besteed binnen het team door middel van evaluaties en onderzoeken. Zij geven ook allemaal aan een sfeer te ervaren waarin gemakkelijk feedback kan worden gegeven. Wellicht hebben zij om die reden meer ervaring met het geven van feedback en daardoor een duidelijker beeld van knelpunten die zich hierbij voordoen. De respondenten noemen als knelpunten dat niet alle professionals dezelfde dingen als een probleem zien, het vaak dezelfde professionals zijn die (geen) feedback geven, het soms lastig is om de werkzaamheden van andere professionals te beoordelen en professionals soms gekwetst zijn door feedback. Aangezien zij aangeven dat de meeste van deze knelpunten moeilijk kunnen worden verbeterd (element 3) geeft slechts één respondent een verbeterpunt aan: door middel van een teamcoach kijken hoe alle professionals kunnen worden betrokken bij het geven van feedback, zodat het niet steeds dezelfde professionals zijn die dit (niet) doen. Mattessich en Monsey (1992) en Bronstein (2003) onderschrijven het belang dat professional worden betrokken bij het nadenken over hoe de samenwerking kan worden verbeterd. De betreffende respondent zegt hierover:

‘Je hebt natuurlijk altijd de mensen die wel wat te zeggen hebben en je hebt mensen die zich altijd op de achtergrond houden. Dus wat betreft mensen die zich niet zo goed durven uit te spreken of de boel de boel maar laten, zou het misschien wel goed zijn om actief te kijken wat daarmee gedaan kan worden. Maar ja, dat vind ik dan weer een rol voor een teamcoach of iets dergelijks. En verder gewoon met elkaar. Als je ziet dat iemand altijd de mond dicht houdt, dat je zegt ‘goh wat vind jij daar nou van?’. Gewoon een beetje erbij betrekken’ (respondent 2.2, regel 429-434).

Samenvattend kan met betrekking tot het eerste element (huidige samenwerkingssituatie) worden gesteld dat het geven van feedback belangrijk is en een positief effect heeft op de samenwerking binnen het team. Feedback wordt op verschillende manieren gegeven, namelijk: één op één tussen professionals onderling, tijdens overleggen van het team of via een leidinggevende/coördinator. Er worden in sommige gevallen ook evaluaties binnen de teams uitgevoerd. De ervaring dat het geven van feedback een positief effect heeft op de samenwerking komt overeen met de verwachtingen van Mattessich en Monsey (1992) en Bronstein (2003) en bevestigt dat dit belangrijk is voor de samenwerking in een team. Met betrekking tot de best practices en knelpunten (element 2) is de belangrijkste best practice dat professionals persoonlijk feedback geven aan andere professionals en zij deze ook persoonlijk ontvangen van andere professionals. Daarnaast worden genoemd: het bespreekbaar maken van feedback, het hebben van een veilige omgeving om feedback te geven, het gevoel hebben dat er naar feedback wordt geluisterd en niet te praten in termen van het hebben van ‘gelijk’ en ‘ongelijk’. Knelpunten die worden aangegeven zijn: de beperkte communicatie over wat er met de gegeven feedback wordt gedaan, dat niet alle professionals dezelfde dingen als een probleem zien en dat het vaak dezelfde professionals zijn die (geen) feedback geven. Tot slot wordt aangegeven dat het soms lastig is om de werkzaamheden van andere professionals te beoordelen en dat professionals soms gekwetst kunnen zijn door feedback. Wat betreft verbeterpunten (element 3) wordt aangegeven dat er beter/meer zou kunnen worden gecommuniceerd over wat er met de gegeven feedback wordt gedaan en hoe dit wordt vormgegeven. Een ander verbeterpunt is dat er samen met een teamcoach moet worden gekeken hoe professionals meer kunnen worden betrokken bij het geven van feedback. In Tabel 8 worden de resultaten met betrekking tot deze variabele nog eens weergegeven.

Feedback geven	Vergelijking ervaringen respondenten uit de verschillende sociale teams
Wel/niet	Elf van de twaalf respondenten geven aan wel eens feedback te geven om de samenwerking in hun sociaal team te verbeteren. Eén respondent geeft aan nog geen feedback te hebben gegeven.
Ervaring	De meeste respondenten geven het liefst persoonlijk feedback aan een professional met

	wie zich problemen voordoen. Andere manieren van feedback geven zijn tijdens een overleg feedback bespreekbaar maken of deze te melden bij de coördinator of leidinggevende. Twee respondenten uit het sociaal team Borne geven aan dat er een jaarlijkse evaluatie plaatsvindt waarin professionals eventuele feedback kunnen aangeven. Opvallend aan de ervaringen van de respondenten uit dit team is dat twee respondenten aangeven dat er (buiten de evaluatie om) weinig feedback wordt gegeven, terwijl de andere twee respondenten aangeven dat professionals regelmatig feedback geven tijdens overleggen. Hierover verschillen de meningen dus.
Best practices/ knelpunten	Best practices die door de respondenten uit de teams worden genoemd zijn uiteenlopend. Best practices die onder andere worden genoemd zijn één op één feedback geven, feedback bespreekbaar maken, het hebben van een veilige omgeving om feedback te geven, het gevoel hebben dat er naar feedback wordt geluisterd en niet te praten in termen van het hebben van 'gelijk' en 'ongelijk'. De respondenten van het sociaal team Wierden geven aan geen knelpunten te ervaren. Uit het sociaal team Borne geeft slechts één respondent een knelpunt aan: de beperkte communicatie over wat er met de gegeven feedback wordt gedaan. De respondenten uit het sociaal team Haaksbergen geven wel alle vier knelpunten aan. Zij noemen dat niet alle professionals dezelfde dingen als een probleem zien, het vaak dezelfde professionals zijn die (geen) feedback geven, het soms lastig is om de werkzaamheden van andere professionals te beoordelen en professionals soms gekwetst zijn door feedback.
Verbeterpunten	Wierden: - Geen. Borne: - Betere communicatie over gevolg gegeven feedback. Haaksbergen: - Met een teamcoach kijken hoe alle professionals kunnen worden betrokken bij het geven van feedback.

Tabel 8: Resultaten geven van feedback

4.6 Algemene best practices en knelpunten sociale teams

Bij de interviews is de respondenten ook gevraagd wat zij als best practices en knelpunten van (de samenwerking in) de sociale teams in het algemeen zien. De respondenten uit de verschillende sociale teams noemen erg uiteenlopende best practices voor de samenwerking in sociale teams in het algemeen. Deze verschillen zijn te verklaren doordat niet alle teams op dezelfde manier zijn ingedeeld en opgezet en de professionals om die reden met verschillende best practices en knelpunten worden geconfronteerd. De best practices die de respondenten noemen lopen sterk uiteen. Soms noemen respondenten uit hetzelfde team dezelfde best practices. Zo noemen respondenten uit het sociaal team **Borne** dat het prettig is om in een kleine gemeente te werken, omdat het aantal organisaties dat binnen de gemeente werkzaam is overzichtelijk is en deze laagdrempelig zijn. Daarnaast geven zij aan dat in kleine gemeenten professionals vaak al op de hoogte zijn van bepaalde problemen van inwoners. Daardoor is er snel zicht op situaties en kan al in een vroeg stadium worden ingegrepen. Eén van de respondenten zegt hierover:

'Of mensen waarvan we weten... Die zich niet melden bij ons, maar waarvan de wijk (= wijkmedewerkster) zegt van 'wij komen daar wel in huis en eigenlijk zou daar meer begeleiding in moeten of zou daar meer hulp in moeten. Wij komen daar twee keer in de week om te douchen (= de betreffende mensen te helpen met douchen), maar het hele huis is vervuild. Hoe zouden wij daar een toegang kunnen krijgen?'. Dan gaat het van 'wie heeft de ingang? Hoe pakken we dat dan aan? Wie komt daar nog meer?'. Dan blijkt bijvoorbeeld dat (naam organisatie ouderenwelzijn) daar binnenkomt voor de post en dat er een vertrouwenspersoon is. Zou die dan niet met diegene in gesprek kunnen? Dat als iemand daar voor de post komt of de administratie gaat doen, wil die dan niet eens proberen of de consulent mee naar binnen mag van de Wmo om eens met meneer in gesprek te gaan? Dat zijn wel situaties waarvan ik denk dat zijn mooie situaties waarin het meerwaarde heeft. Zonder dat er al een melding is, maar op voorhand al, preventief eigenlijk. Op voorhand al, zonder dat er

escalaties zijn. (...) Dat dat het sterkste is wat er gebeurt. Niet eens zozeer heel veel meldingen, maar meer dit soort situaties. Dat preventieve en informatie delen (respondent 1.4, regel 231-245).

Best practices die verder door de respondenten uit dit team worden genoemd zijn: een gemeentebestuur dat zich flexibel opstelt en gemakkelijk benaderbaar is, het delen van verantwoordelijkheden binnen het sociaal team, het aanwezig zijn van een 'wij-gevoel' binnen het sociaal team en het centraal stellen van de inwoner.

De respondenten van het sociaal team **Haaksbergen** zijn het erover eens dat de korte lijnen tussen de professionals en het bij elkaar in één ruimte zitten de belangrijkste best practices zijn. Zoals eerder is genoemd, is het sociaal team **Haaksbergen** het enige onderzochte team dat in een gezamenlijk kantoortuin werkt. Eén van de respondenten vertelt hierover:

'In het keukentje kom ik wel eens mensen tegen en je noemt dan toch maar even de cliënt waar je gezamenlijk mee bezig bent en dan kom je tot een heel goed plan, toevallig. En dat komt alleen omdat je elkaar in het keukentje tegenkwam. Dus je had nog niet eens echt de behoefte of de vraag. Ik zou dan nooit iemand gebeld hebben. Dat gebeurt eigenlijk best wel vaak. Als je elkaar dan spreekt blijkt het een heel zinvol moment te zijn' (respondent 2.4, regel 492-497).

Verder noemen zij nog een aantal uiteenlopende best practices, namelijk: slagvaardigheid, elkaar kunnen helpen, snel kunnen anticiperen op vraagstukken, effectief werken, vaste aanspreekpunten bij andere organisaties hebben en het hebben van een goede coördinator om alles rondom het team in goede banen te leiden.

Drie respondenten uit het sociaal team **Wierden** noemen als best practice dat bewoners uit de wijk aansluiten bij het teamoverleg. Dit team is, zoals eerder genoemd, het enige onderzochte team waarin bewoners deelnemen. Zij zijn de oren en ogen van de professionals en beschikken over veel informatie. Zij delen signalen die anders de professionals vaak niet bereiken. Eén van de respondenten zegt hierover:

'Het is goed hoor, om die bewoners ook te betrekken, want het zijn de actieve bewoners. Bewoners zijn wel de oren en de ogen ook wel, uit straten, uit complexen. Van 'goh, die hebben we al een tijd niet gezien' of 'over die maak ik me zorgen'. Bewoners kunnen ook veel meer signalen geven over de buurt' (respondent 3.2, regel 358-361).

De respondenten merken echter op dat er ook een aantal nadelen kleeft aan het betrekken van bewoners bij het team. Deze worden bij de knelpunten besproken. Andere best practices die zij onder andere noemen zijn: gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een casus, burgers worden sneller en beter geholpen met hun problemen, gemakkelijk informatie met andere professionals kunnen delen en de mogelijkheid om vanwege de brede expertise in het team alle problemen van inwoners te kunnen bespreken. Eén van de respondenten zegt hierover het volgende:

'Het is gewoon heel sterk dat je met zo'n uitgebreid team bij elkaar zit, waarin je eigenlijk alles op gebied van wonen, welzijn en zorg voor de inwoner bespreekt. Dat is onze sterke kant van het wijkteam, dat we voor de hele groep van inwoners, van 0 tot aan de alleroudste, daarin eigenlijk alles aan de orde kunnen laten komen. (...) Dan hebben we gewoon een heel breed team met expertise, die daar in kan springen' (respondent 3.4, regel 357-364).

De knelpunten die de respondenten uit de verschillende teams noemen verschillen ook erg van elkaar en verschillen bovendien per sociaal team vanwege de verschillen tussen de teams. Het enige knelpunt dat door één respondent uit sociaal team **Borne** en twee respondenten uit sociaal team **Haaksbergen** wordt aangegeven is het (soms) moeizame contact met de afdeling Sociale Zaken (Participatiewet). Eén van de respondenten geeft hiervan een praktijkvoorbeeld:

'We hadden laatst... dat is dan weer een klantmanager vanuit de Participatie, dat vind ik echt heel lastig. Zij heeft de uitkering stopgezet en zij had daar zo haar redenen voor. Dit is echt een multi, multi, multi-problem gezin. Intussen ben ik de enige die ze wil toestaan en toelaten en ze vragen mij uitleg over hoe het nou kan dat die uitkering is stopgezet. Ze hebben schijnbaar iets niet ingediend of niet ingeleverd. Ze zeggen 'dat hebben we tien keer gedaan en zelfs onze reclasseerder heeft dat gedaan'. Vervolgens ga ik er achteraan en dan zegt ze (= de klantmanager) 'jajaja, er is iets niet goed gegaan'. Nou ja, ze liegt volgens mij en dat is dan mijn collega, waarbij ik denk 'dit voelt niet helemaal lekker'. Dus ik zeg 'weet je wat we doen, we gaan met ze om tafel. Dan kan jij vragen beantwoorden, dan kan ik vragen beantwoorden'. Dat zou geen leuk gesprek gaan worden, maar ja die voer ik wel vaker, niet leuke gesprekken. En zij weigert aan te sluiten. Ze zegt 'ik kom niet. Ik ga dat gesprek niet aan en ik heb dit besloten en daar blijft het bij'. Dat vind ik echt een dingetje. Dat heb ik ook wel bij mijn leidinggevende neergelegd en gezegd 'dat kan niet'. Uiteindelijk is die beslissing door een collega heroverwogen en opnieuw in behandeling genomen. De stukken waren toch op tijd ontvangen. Bij deze mensen (= cliënten) is dat echt al de zoveelste keer. Die zijn zo kwaad en die zeggen dan ook, het zijn al niet de fijnste mensen, 'ik ga erheen en ik gooi het gebouw plat' en 'ik rij haar omver'. Nou ja goed, dat doen we allemaal maar niet, want dat is allemaal niet handig. Dat is wel een concreet voorbeeld waarvan ik denk van 'kom op' (respondent 2.3, regel 218-236).

In beide gemeenten is deze afdeling uitbesteed aan een andere gemeente (Hengelo). Door het beperkte contact verloopt het contact en de afstemming met de medewerkers van deze afdeling soms moeizaam. Dit leidt tot stagnatie in cliëntsituaties en tot ergernissen bij zowel de professionals als de cliënten. Daarnaast is het door deze scheiding niet altijd duidelijk hoe de Participatiewet kan worden gelinkt aan het sociaal team (waarin de Jeugdwet en Nieuwe Wmo zijn vertegenwoordigd) en hoe deze regelingen zich tot elkaar verhouden. Afgezien van dit punt is het niet mogelijk knelpunten te formuleren die voor alle onderzochte sociale teams gelden.

Knelpunten die door de respondenten uit sociaal team **Borne** worden genoemd zijn onder andere: het beter informeren van professionals door de gemeente over beleidswijzigingen die het sociaal team aangaan en het moet bovendien duidelijker worden hoe het sociaal team en het 'Borns Hulpteam' zich tot elkaar verhouden (welke type casus in welk overleg, welke professionals bij welk overleg). Overleggen moeten ook beter worden gestructureerd (alle agendapunten bespreken en alle professionals aan het woord laten komen). Daarnaast wordt genoemd dat professionals de mogelijkheid moeten krijgen om casussen rustig te bespreken in een overleg zonder dat andere professionals gelijk met allerlei oplossingen komen. Eén van de respondenten zegt hierover:

'Ja, dat dat in ieder geval aandacht vergt. Niet alleen qua structuur, maar dat ook iedereen aan het woord kan komen. Of als er een casus ingebracht wordt, dat er dan al direct met een oplossing wordt gekomen. Vaak heeft dit te maken dat meerdere mensen de casus al kennen. De inbrenger moet feitelijk wel zijn verhaal kunnen doen voordat direct oplossingen aangedragen worden. Dit zijn vaak lastige momenten voor een voorzitter en hier ligt een verbeterpunt' (respondent 1.1, regel 276-281).

Verder zou er meer gebruik kunnen worden gemaakt van elkaars expertise door bijvoorbeeld casussen niet te snel onderling afstemmen in plaats van overleggen in het sociaal team. De desbetreffende respondent zegt hierover:

'Ja, en dat gebeurt wel (= met elkaar overleggen over casussen). Niet via het sociaal team, maar omdat de lijntjes nu zo kort zijn wordt dat gewoon rechtstreeks gedaan. Dat kan natuurlijk ook. Kijk, dat is natuurlijk de valkuil van het succes. Dat ze elkaar nu zo goed weten te vinden dat dat rechtstreeks gaat. Dat is de valkuil van het succes, zeg ik dan altijd maar. Dat ze elkaar nu zo goed weten te vinden dat het buiten het sociaal team om gaat. We horen nu heel vaak van 'ik heb dit al besproken, maar ik breng het achteraf nog even in het sociaal team in, zodat jullie deelgenoot zijn'. Dan denk ik van 'ja, oké... Is dit handig?'. Daar ben ik nog wat zoekende in, van hoe zou dat dan anders gaan? Omdat we het nu één keer in de twee weken doen wordt dan gezegd 'anders moest ik een week wachten'. Dus ja... Maar als we het elke week weer doen, is er niet voldoende inbreng en voor die enkele keer dat dat gebeurt, dan zijn de baten en de lasten... Dat is een afweging die je dan maakt. Dat is dan dus zo'n kantelpunt voor die kleine gemeenten' (respondent 1.4, regel 573-584).

Hieruit blijkt dat dit team nog een beetje zoekende is naar hoe het beste met dit soort ‘problemen’ kan worden omgegaan. Ten slotte wordt aangegeven dat het dat jammer is dat de Wmo-consulenten uit het sociaal team niet bij de andere professionals in hetzelfde gebouw zitten, dat professionals kritischer naar zichzelf en hun functioneren als professional moeten kijken en dat er meer afwisseling moet komen in het type casussen dat in het overleg van het sociaal team worden besproken (niet alleen Wmo).

Drie respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** noemen het werken in de kantoortuin als knelpunt, ondanks de voordelen die dit met zich meebrengt. Zoals eerder genoemd, is het er vaak erg druk en rumoerig, waardoor het soms lastig is voor de professionals om zich op hun werk te concentreren. Eén respondent geeft aan dat het wellicht een oplossing zou zijn om het kantoor toch op te splitsen in een aantal kleinere kantoren. Op die manier zitten de professionals nog steeds dicht bij elkaar, maar hebben ze minder last van elkaar en het rumoer. Indien dit niet mogelijk is, zou het kantoor beter moeten worden geïsoleerd. Bovendien geeft deze respondent aan dat het werken in de huidige kantoortuin ook lastig is met het oog op de privacy van cliënten. Als professionals bijvoorbeeld moeten bellen kunnen andere professionals in principe meeluisteren, wat niet altijd wenselijk is. Deze respondent zegt hierover:

‘Als het om privacy gaat... Je krijgt wel veel mee van collega’s, maar ik vertrouw er wel op dat collega’s daar ook zuiver mee omgaan. Misschien is het niet helemaal integer tegenover cliënten, want heel veel mensen worden wel geïnformeerd. Maar goed, je kent die mensen ook heel vaak niet, maar het zou wel kunnen... Er is wel eens een dilemma, van bijvoorbeeld maatschappelijk werk: een cliënt kan wel eens een conflict hebben met de gemeente bijvoorbeeld. Of afhankelijk zijn van een uitkering en er zwart bijwerken, bijvoorbeeld. Dan hebben wij wel als maatschappelijk werk de verantwoordelijkheid om iemand daarop te wijzen en ernaar te streven om dat wel op een legale manier te doen, maar misschien dat wel de mensen van de gemeente hun oren spitsen van ‘oh, wat hoor ik nou?’. Ja, dan krijg je misschien wel lastige situaties’ (respondent 2.4, regel 540-550).

Aangezien de professionals uit de andere sociale teams niet als team in een kantoortuin werken, worden zij niet geconfronteerd met de problemen die dit met zich meebrengt. Knelpunten die verder door respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** worden genoemd zijn: er moet één registratiesysteem voor nieuwe meldingen in plaats van twee zoals nu het geval is. Bovendien is er soms sprake van een tweedeling in het team (wij/zij: ambtenaren/overige professionals). Tot slot het zou het prettig zijn als het maatschappelijk werk in sommige situaties iets meer zou doorpakken en zich iets minder soft zou opstellen.

Het belangrijkste knelpunt genoemd door de respondenten uit het sociaal team **Wierden**, is de inbreng van bewoners in het teamoverleg. Aangezien alleen in dit sociaal team bewoners deelnemen, ervaren de respondenten uit de andere teams deze knelpunten niet. De betreffende respondenten noemen in dit verband als knelpunt dat bewoners het sociale team vaak gebruiken voor het oplossen van problemen die hen persoonlijk aangaan (losliggende stoeptegels, overlast van hondenpoep, het sluiten van de gymvereniging etc.) en niet zozeer voor belangrijke signalen uit de wijk (mensen die eenzaam of ziek zijn of hulp kunnen gebruiken). Deze punten worden vaak meerdere keren door bewoners ingebracht, maar hier zijn andere wegen voor en de professionals in het team kunnen deze problemen vaak niet oplossen. Dit leidt bij de professionals tot irritatie en het gevoel van ‘tijdsverspilling’. Eén van hen zegt hierover:

‘Ze hebben het dan wel over de activiteiten en over de gym en over de stoeptegels en de boomwortels en afval en lawaaioverlast. Dan denk ik ‘ja, daar kun je voor naar de gemeente bellen’. Daar heb je het meldpunt bij de gemeente voor. Daar is het wijkteam niet voor, vind ik zelf’ (respondent 3.2, regel 366-369).

Als mogelijke oplossing geeft één van de respondenten aan dat duidelijker naar bewoners moet worden gecommuniceerd welke signalen zij kunnen inbrengen in het overleg en welke niet. Deze respondent zegt hierover:

'Ik denk dat er nog wel een stukje winst te behalen valt als bewoners ook weten dat ze voor de iets ingewikkelder zaken kunnen komen en niet alleen voor de gymvereniging of de stoeptegel.(...) Het zou mooi zijn als er bijvoorbeeld signalen komen van 'er zijn toch wel heel veel mensen die daar wonen die weinig te doen hebben of die eenzaam zijn'. Je hoopt dat dat een beetje meer komt en ik weet eigenlijk niet helemaal of dat voor die mensen ook duidelijk is, wat het doel van het wijkteam is en waarom zij er zitten' (respondent 3.1, regel 70-77).

Een andere professional geeft aan dat het gedeelte van het overleg met de bewoners mogelijk moet worden verkort en/of dat professionals alleen bij de casuïstiekbespreking (tweede gedeelte van het overleg) moeten aanschuiven. Deze respondent geeft tevens aan er een betere verhouding zou moeten komen tussen de bewoners en de professionals, als de huidige vorm van het overleg in stand blijft. Dit betekent meer bewoners of minder professionals in het sociaal team. Weer een andere respondent geeft als verbeterpunt aan dat het overleg mogelijk moet worden opgesplitst in een overleg dat 's avonds plaatsvindt met alleen bewoners en de coördinator en indien nodig een professional op afroep. Op die manier kunnen ook bewoners uit andere leeftijdscategorieën aanschuiven (zoals werkenden en ouders), zodat er een betere afspiegeling van de wijk aanwezig is. Dit is nu namelijk niet het geval en dit wordt ook door twee andere respondenten als knelpunt genoemd. Overdag zou dan het overleg tussen de professionals kunnen plaatsvinden. Deze respondent zegt hierover:

*'Ik snap ook wel dat iemand van twintig hier (= bij het wijkteamoverleg) niet bij gaat zitten. Dan zit je met school of werk en het is gewoon een lastig tijdstip. Je middag is kapot. Kijk, voor de professionals is dat geen probleem, maar ja... We hebben het er ook wel eens over gehad om het naar de avond te verschuiven, maar daar zitten juist de professionals weer niet op te wachten. Maar het (= het wijkteam) is eigenlijk juist voor de bewoners. Een aanbeveling zou misschien zijn dat het wat meer gescheiden wordt. Dat de bewoners bijvoorbeeld 's avonds bij elkaar zitten en overdag de professionals. Dat lijkt me nog niet eens zo'n heel verkeerd idee, maar wel op vaste momenten. Niet dat is 'wanneer het nodig is', want dan gebeurt het niet. Dat de bewoners kunnen aangeven van 'we willen graag een keer een professionals erbij hebben zitten', want het lijkt me wel belangrijk dat (**naam coördinator**) erbij zit. Dat die (= betreffende professional) er dan bijgeroepen wordt. Dat er een hele duidelijke agenda moet zijn voor de bewoners en dat je van tevoren weet welke professionals daarbij moeten zijn. Dat als ze het hebben over een gebouwtje dat niet helemaal goed is of een stoeptegeltje, dat daar dan de woningbouw bij is. Dat dat wel van tevoren goed duidelijk is' (respondent 3.3, regel 636-649).*

Knelpunten die verder onder andere door de respondenten uit dit team worden genoemd zijn: de beperkte casuïstiekbespreking in het overleg, de onbekendheid van het sociaal team bij inwoners en het gebrek aan communicatie over wat er met ingebrachte punten wordt gedaan. Het is bovendien soms lastig te bepalen welke informatie professionals wel of niet met elkaar mogen delen met het oog op privacy en de aanstaande privacywetgeving (= algemene verordening persoonsgegevens, mei 2018).

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de respondenten verschillende best practices en knelpunten noemen voor de samenwerking van de sociale teams in het algemeen. Een verklaring hiervoor is dat de teams verschillend zijn qua inrichting en opzet, waardoor de respondenten verschillende sterke punten en knelpunten ervaren. Zo werkt het sociaal team **Haaksbergen** in een gezamenlijke kantoortuin, wat zowel best practices als knelpunten met zich meebrengt die de respondenten uit de andere teams niet ervaren. Een ander voorbeeld vormen de bewoners die bij het sociaal team **Wierden** aanschuiven. Ook de hierbij behorende best practices en knelpunten zijn niet van toepassing op de andere teams. Het enige algemene knelpunt dat door respondenten uit meerdere teams wordt genoemd, is het moeizame contact met de afdeling Sociale Zaken (Participatiewet).

4.7 Concluderende opmerkingen

In paragraaf 4.1 tot en met 4.5 zijn de onderzoeksresultaten per onderzochte variabele weergegeven. Uit deze resultaten kwam naar voren dat de variabelen *ervaring met samenwerking*, *voldoende tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie* en *het geven van feedback* op dit moment aanwezig zijn in de samenwerking van alle onderzochte sociale teams. De respondenten zijn het er over eens dat de aanwezigheid van deze variabelen een positief effect heeft op de samenwerking. Deze ervaringen komen overeen met de verwachtingen van Mattessich en Monsey (1992), Bronstein (2003) en San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005). De variabele *informele communicatie* is in de samenwerking van de sociale teams van **Borne** en **Haaksbergen** aanwezig. Uit het sociaal team **Wierden** geven drie van de vier respondenten aan dat er nauwelijks tot geen sprake is van *informele communicatie* in het team. Zij ervaren dit niet als een belemmering voor de samenwerking, maar juist als prettig. Dit is verrassend te noemen, aangezien dit in strijd is met de verwachtingen van Bronstein (2003). De vierde respondent uit dit team geeft echter aan dat er wél sprake is van *informele communicatie* binnen het team en dit, net als de andere respondenten en in overeenstemming met de verwachting van Bronstein (2003), wél als prettig te ervaren. De ervaringen van de respondenten uit dit team met betrekking tot deze variabele verschillen dus aanzienlijk. Een soortgelijke situatie doet zich voor bij de variabele *interprofessionele educatie*. Deze is aanwezig in de samenwerking van de teams van **Haaksbergen** en **Wierden**. De respondenten uit deze teams ervaren deze aanwezigheid, in overeenstemming met de verwachtingen van San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) als positief. In het sociaal team **Borne** is *interprofessionele educatie* afwezig. De ervaringen van de respondenten uit dit team wijken af van die van de andere teams en de verwachtingen van San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005), omdat zij de afwezigheid hiervan (op dit moment) niet als belemmering ervaren. Dit geldt overigens voor drie van de vier respondenten. De vierde respondent geeft aan dit wél als knelpunt te ervaren. Volgens deze respondent kan de samenwerking in het sociaal team worden verbeterd als er meer aandacht zou zijn voor interprofessionele educatie en er iets op dit gebied zou worden georganiseerd. Op basis van de analyse van de resultaten blijkt dus dat alleen in het sociaal team **Haaksbergen** alle onderzochte variabelen aanwezig zijn. In de andere twee teams ontbreekt een van de variabelen. In paragraaf 4.6 zijn vervolgens de resultaten van de drie sociale teams met elkaar vergeleken wat betreft de (algemene) best practices en knelpunten van de samenwerking in de teams. Hier zijn punten aan bod gekomen die niet direct betrekking hebben op de onderzochte variabelen, maar die wel meer inzicht geven in de best practices en knelpunten die door respondenten worden ervaren en wat daaraan volgens hen kan worden verbeterd. Best practice die onder andere door respondenten worden genoemd zijn: het werken in een kleine gemeente, snel kunnen anticiperen op problemen van inwoners, korte lijnen tussen de professionals en bewoners laten deelnemen in het sociaal team. Wat betreft de knelpunten is het enige punt dat door één respondent uit sociaal team **Borne** en twee respondenten uit sociaal team **Haaksbergen** wordt aangegeven het (soms) moeizame contact met de afdeling Sociale Zaken (Participatiewet). In beide gemeenten is deze afdeling uitbesteed aan een andere gemeente, waardoor het contact en de afstemming met de medewerkers van deze afdeling soms moeizaam verloopt. Daarnaast is het ook niet helemaal duidelijk hoe de Participatiewet kan worden gelinkt aan het sociaal team (Jeugdwet en Nieuwe Wmo) en hoe deze regelingen zich tot elkaar verhouden. Verder zijn de punten die door de respondenten uit de verschillende teams worden genoemd nogal uiteenlopend.

Met betrekking tot het eerste element van de onderzoeksvraag kan worden geconcludeerd dat de respondenten het met elkaars eens zijn dat de aanwezigheid van de variabelen een positief effect heeft op de samenwerking in het sociaal team. Het afwezig zijn van een variabele heeft echter niet per se een negatief effect op de samenwerking. Dit blijkt uit de ervaringen van de respondenten uit sociaal team **Borne** met betrekking tot het afwezig zijn van *interprofessionele educatie* en de ervaringen van de respondenten uit sociaal team **Wierden** met betrekking tot het afwezig zijn van *informele communicatie*. Dit is opmerkelijk te noemen, aangezien dit op basis van de verwachtingen

van Mattessich en Monsey (1992), Bronstein (2003) en San Martin-Rodrigues, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) wel werd verwacht.

Met betrekking tot het tweede element van de onderzoeksvraag kan worden gesteld dat er uiteenlopende best practices en knelpunten worden genoemd door de professionals met betrekking tot de onderzochte variabelen en de samenwerking in het algemeen. Deze verschillen zijn te verklaren door de verschillen in de inrichting en opzet van de onderzochte teams. Hierdoor ervaren zij verschillende sterke punten en lopen zijn ook tegen verschillende knelpunten aan.

Met betrekking tot het laatste element van de onderzoeksvraag worden gesteld dat de verbeterpunten die door de professionals worden genoemd, net als de best practices en knelpunten, sterk van elkaar verschillen en dat het hierdoor moeilijk is om op basis van deze punten algemene verbeterpunten voor de samenwerking in sociale teams te formuleren. Aangezien de onderzochte teams qua inrichting en opzet van elkaar verschillen, ervaren de professionals ook verschillende verbeterpunten.

5. Conclusie

Nadat in het vorige hoofdstuk de onderzoeksresultaten zijn besproken, komt in dit hoofdstuk de conclusie aan bod. Eerst wordt als inleiding een kort overzicht gegeven van de belangrijkste punten uit de voorgaande hoofdstukken. Vervolgens worden de elementen van de onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat beantwoord en wordt besproken wat deze bevindingen betekenen met het oog op het huidig bestuurskundig onderzoek.

Zoals in hoofdstuk 1 is aan de orde is geweest, ligt het oprichten van sociale teams door gemeenten in lijn met de trend die zich de laatste jaren in de bestuurskunde voordoet. Namelijk die van New Public Governance. Binnen deze trend is er veel aandacht voor het vormgeven en onderhouden van relaties tussen verschillende (sectoroverschrijdende) organisaties en de werking van *systemen* die publieke diensten leveren aan burgers. Ook binnen sociale teams vormen de samenwerking tussen verschillende organisaties en het leveren van publieke diensten, zoals sociaal werk en maatschappelijke ondersteuning aan burgers, centrale thema's. Tot op heden is er echter slechts zeer beperkt onderzoek gedaan naar de samenwerking in sociale teams in Nederland en de ervaringen van professionals hiermee. Omdat de meeste gemeenten inmiddels met sociale teams werken, is het van belang meer inzicht te krijgen in de ervaringen van professionals met betrekking tot de samenwerking in deze teams. Hoe ervaren zij de samenwerking op dit moment? Welke zaken verlopen volgens hen goed en welke juist minder of niet goed? Hoe zou de samenwerking in de sociale teams volgens hen kunnen worden verbeterd? Dit onderzoek geeft hierin inzicht. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

(1) Hoe ervaren de professionals de samenwerking in de sociale teams op dit moment, (2) wat zijn volgens hen hierbij de best practices en knelpunten en (3) hoe kan de samenwerking in sociale teams volgens hen worden verbeterd?

In het theoretisch kader zijn verschillende modellen met betrekking tot samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties met elkaar vergeleken. Hieruit is een theoretisch model ontstaan waarin alle relevante factoren zijn opgenomen die van invloed zijn op samenwerking. Dit model bleek te uitgebreid om *alle* factoren binnen de beperkte tijd en mogelijkheden van dit onderzoek te kunnen onderzoeken. Het aantal te onderzoeken factoren moest daarom worden beperkt. Er is voor gekozen om uit het theoretische model de *minst onderzochte* variabelen te selecteren, aangezien het effect dat deze variabelen op samenwerking hebben nog niet (geheel) bekend is. Deze geselecteerde variabelen vormen samen het model dat voor dit onderzoek wordt gebruikt. Dit model bestaat uit de volgende variabelen: *eerdere ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie voor samenwerking in het sociale team, informele communicatie in het team, interprofessionele educatie in het team en het geven van feedback om de samenwerking in het team te verbeteren*. Van deze variabelen wordt op basis van de onderzoeken van Mattessich en Monsey, (1992), Bronstein (2003) en San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) verondersteld dat hun aanwezigheid de samenwerking bevordert, terwijl afwezigheid de samenwerking belemmert.

Aangezien in dit onderzoek het samenwerkingsproces binnen sociale teams centraal staat, is in hoofdstuk 3 uiteengezet waarom een casestudy design het meest geschikte onderzoeksdesign is. Er is voor gekozen om de samenwerkingsprocessen van drie sociale teams te onderzoeken, namelijk die van Borne, Haaksbergen en Wierden. Het betreft dus een meervoudig casestudy design, aangezien er drie cases worden onderzocht. Op deze manier kunnen de onderzoeksresultaten van de verschillende teams met elkaar worden vergeleken, hetgeen een analytisch voordeel heeft boven het onderzoeken van een enkele case. Aangezien dit onderzoek zich specifiek focust op de ervaringen van professionals, is ervoor gekozen om de data te verzamelen door middel van interviews met professionals uit de drie teams. De interviewvragen zijn opgesteld op basis van het gespecificeerde

theoretische model. De transcripten van de interviews zijn gecodeerd, geanalyseerd en met elkaar vergeleken. De data zijn per case in een datamatrix weergegeven. Vervolgens zijn de matrices van de verschillende cases met elkaar vergeleken. Ook van deze vergelijkende analyse is een datamatrix gemaakt.

In hoofdstuk 4 zijn de onderzoeksresultaten weergegeven. De resultaten van de drie teams zijn per variabele met elkaar vergeleken en weergegeven. Hierbij is telkens aan bod gekomen hoe de professionals de huidige samenwerkingssituatie met betrekking tot de specifieke variabele ervaren, wat zij hierbij zien als best practices en knelpunten en waar volgens hen verbeterpunten liggen (de drie elementen van de onderzoeksvraag). Ook is gekeken naar wat de professionals in het algemeen beschouwen als de best practices en knelpunten van de sociale teams.

Nu de belangrijkste punten uit de voorgaande hoofdstukken nog eens op een rijtje zijn gezet, kunnen de antwoorden op de drie elementen van de onderzoeksvraag worden geformuleerd. Met betrekking tot de huidige samenwerkingssituatie (element 1) blijkt uit de resultaten dat op dit moment drie van de vijf onderzochte variabelen aanwezig zijn in de samenwerking van alle onderzochte sociale teams, namelijk: *eerdere ervaring*, *voldoende tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie* en *het geven van feedback*. Alleen in de samenwerking van het sociaal team **Haaksbergen** zijn alle variabelen aanwezig. De professionals ervaren dat de aanwezigheid van de onderzochte variabelen een positief effect heeft op de samenwerking in het team. De variabelen *informele communicatie* en *interprofessionele educatie* zijn in twee van de drie sociale teams aanwezig. Het nieuwe inzicht dat door middel van dit onderzoek is verkregen is dat afwezigheid van een variabele, tegen de verwachtingen van Mattessich en Monsey, (1992), Bronstein (2003) en San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) in, niet per se een belemmering hoeft te vormen voor de samenwerking.

Zo blijkt met betrekking tot de variabele *eerdere ervaring* dat het afwezig zijn van ervaring bij een (enkele) professional in het sociaal team niet meteen een belemmering vormt voor de samenwerking binnen het team. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het de voorkeur heeft dat (de meeste) professionals in het team ervaring hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, maar dat het niet hebben van deze ervaring niet meteen een belemmering voor de samenwerking hoeft te zijn. Deze bevinding is een nuttige kanttekening bij het onderzoek van Bronstein (2003) en San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) en leert ons dat het hebben van ervaring niet per se noodzakelijk is voor een prettige samenwerking binnen het team.

Dit zien we ook terug bij de variabele *informele communicatie*. In één van de onderzochte teams is deze variabele afwezig, maar de professionals uit dit team ervaren deze afwezigheid, in tegenstelling tot de verwachting van Bronstein (2003), echter niet als een belemmering voor de samenwerking. Sterker nog, zij ervaren het juist als prettig dat er nauwelijks/geen informele communicatie is tussen de professionals in het team. Dit is opmerkelijk te noemen. De professionals uit het betreffende team geven aan dat de samenwerking niet lijdt onder het afwezig zijn van informele communicatie. Een aantal professionals uit de andere teams geeft eveneens aan dat informele communicatie binnen het sociaal team weliswaar prettig is, maar dat dit niet per se noodzakelijk is voor een goede samenwerking. Dit is dus een belangrijke kanttekening die bij het onderzoek van Bronstein (2003) moet worden geplaatst.

Tot slot is gebleken dat ook afwezigheid van de variabele *interprofessionele educatie* niet per se een belemmering vormt in de samenwerking. Deze variabele is in één van de teams niet aanwezig. De meeste professionals uit dit team ervaren deze afwezigheid, tegen de verwachting van San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour en Ferrada-Videla (2005) in, niet als een belemmering voor de samenwerking in hun team. Met betrekking tot deze variabele kan om die reden ook worden geconcludeerd dat de aanwezigheid ervan een positief effect heeft op de samenwerking, maar afwezigheid ervan niet per se een belemmering in de samenwerking vormt.

Samenvattend kan met betrekking tot het eerste element van de onderzoeksvraag worden geconstateerd dat de professionals het er over eens zijn dat aanwezigheid van de onderzochte variabelen een positief effect heeft op de samenwerking in een sociaal team, maar dat het niet per

definitie zo hoeft te zijn dat afwezigheid van een variabele een negatief effect heeft op of een belemmering vormt voor de samenwerking in het team.

Het tweede element van de onderzoeksvraag heeft betrekking op de best practices en knelpunten die de professionals ervaren in relatie tot de onderzochte variabelen. De punten die de professionals in dit verband noemen zijn uiteenlopend. In hoofdstuk 4 wordt uitgebreid op deze punten ingegaan. In veel gevallen verschillen de best practices per team, maar worden dezelfde best practices en knelpunten wel door meerdere professionals uit hetzelfde team genoemd. Een verklaring hiervoor is dat er verschillen zitten in de inrichting van de teams, waardoor de professionals uit de verschillende teams verschillende best practices ervaren en met verschillende knelpunten worden geconfronteerd. Zo hebben sommige professionals te maken met de voor- en nadelen die het werken in een gezamenlijke kantoortuin of het betrekken van bewoners bij de sociale teams met zich meebrengt, terwijl professionals uit andere teams hier niet mee te maken hebben. De genoemde best practices en knelpunten geven wél meer inzicht in wat goed en minder goed verloopt in de samenwerking binnen sociale teams en wat als prettig of juist minder prettig wordt ervaren. Aangezien dit op basis van eerder onderzoek nog niet bekend was, vormt dit een aanvulling op bestaand onderzoek over sociale teams.

Om het laatste element van de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is professionals gevraagd naar verbeterpunten voor de samenwerking in hun team. Ook met betrekking tot deze punten geven de professionals, vanwege de verschillen in inrichting van de teams, verschillende antwoorden. Het is hierdoor moeilijk is om op basis hiervan algemene verbeterpunten voor de samenwerking in sociale teams te formuleren. De punten die de professionals noemen geven echter wel inzicht in waar nog verbeterpunten liggen en hoe deze punten kunnen worden verbeterd. Dit was op basis van eerder onderzoek nog niet bekend. Andere sociale teams in Nederland kunnen met deze kennis hun voordeel doen voor verbeteringen in de samenwerking binnen hun eigen team of bij de inrichting van hun team.

Zoals eerder genoemd, is de laatste jaren een trend in de bestuurskunde waar te nemen waarbij de focus is verlegd van Public Administration en New Public Management naar New Public Governance (Osborne, Radnor & Nasi, 2012). Binnen dit framework staat de dienstensector waarbinnen publieke diensten worden geleverd en relaties tussen verschillende organisaties centraal. In dit kader is de oprichting van sociale teams door gemeenten in Nederland een logische ontwikkeling, aangezien zij daarin met andere (lokale) organisaties op het gebied van zorg en welzijn samenwerken om publieke diensten te leveren aan burgers. Aangezien er tot nu toe nog weinig onderzoek is gedaan naar de samenwerking in sociale teams, is met dit onderzoek een begin gemaakt met het in kaart brengen van de variabelen die voor deze samenwerking van belang zijn. Tevens wordt door dit onderzoek inzicht verkregen in de best practices en knelpunten die professionals hierbij ervaren. Bovendien wordt inzicht verkregen in de verbeterpunten. Sociale teams en gemeenten kunnen met deze bevindingen gebruiken om de samenwerking in hun teams te verbeteren. Uiteindelijk hebben burgers er voordeel bij dat de samenwerking in deze teams zo optimaal mogelijk verloopt. In het volgende hoofdstuk wordt een aantal aanbevelingen gedaan om de samenwerking binnen sociale teams te verbeteren. Ook wordt een aantal kwesties uiteengezet die gemeenten in overweging kunnen nemen bij de inrichting van sociale teams in hun gemeente.

6. Aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk wordt een aantal aanbevelingen gedaan om de samenwerking in sociale teams in Nederland te verbeteren. Deze aanbevelingen worden per onderzochte variabele geformuleerd en zijn gebaseerd op de resultaten uit hoofdstuk 4 en de conclusie van hoofdstuk 5. Tot slot komt een aantal kwesties aan de orde die gemeenten in overweging kunnen nemen bij de inrichting van sociale teams in hun gemeente.

Met betrekking tot de variabele *eerdere ervaring* aan te bevelen dat de professionals in sociale teams ervaring hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties. Hierbij dient echter te worden opgemerkt dat het niet meteen een probleem voor de samenwerking hoeft te zijn als een enkele professional in het team hiermee geen ervaring heeft. Organisaties hoeven dus niet huiverig te zijn om professionals in te zetten die geen of weinig ervaring hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties. Deze professionals moeten de kans krijgen om deze ervaring op te doen en moeten eerst 'in het zadel' worden geholpen. Om deze ervaring op te doen zouden onervaren professionals in eerste instantie met hun meer ervaren collega's kunnen meelopen tijdens overleggen of werkzaamheden. Op die manier krijgen de 'nieuwe' professionals meer inzicht in hoe een dergelijke samenwerking werkt, wat hierin van ze wordt verwacht en hoe zij met andere professionals in het team moeten omgaan. De ervaren professional zou als een soort mentor kunnen functioneren aan wie de 'nieuwe' professional indien nodig vragen kan stellen of advies kan vragen. Op die manier wordt kennis over het samenwerken met professionals uit andere organisaties overgedragen op de minder ervaren professionals. Het zou dan van de 'nieuwe' professional afhangen hoe lang deze mentorperiode zal duren. Wellicht dat de ene professional al na een paar keer/weken meelopen zelfstandig kan werken, terwijl dit bij een andere professional langer kan duren. Betrokken organisaties zouden in dit verband vooruit moeten kijken naar welke professionals zij in de toekomst willen inzetten in sociale teams. Indien de betreffende professional nog geen ervaring heeft met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, zou rekening gehouden moeten worden met een inwerk- of mentorperiode. Indien de betreffende professional al wel ervaring heeft zal een dergelijke periode wellicht niet of minder lang nodig zijn. Ook het volgen van een speciale cursus of training op het gebied van samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties is wellicht een mogelijkheid als een mentorperiode niet mogelijk of nodig is. Indien het voor nieuwe professionals niet mogelijk is om met een professional uit dezelfde organisatie mee te lopen, zou kunnen worden gekeken of een andere ervaren professional uit het team als mentor kan functioneren. Wellicht zou de coördinator of procesregisseur van het team hierin een rol kunnen spelen, aangezien dit vaak ervaren professionals zijn. Ook zou het een idee zijn om de 'mentortaken' over de ervaren professionals in het team te verdelen indien het niet mogelijk is dat één professional deze taken op zich neemt. Het is echter aan te bevelen het aantal onervaren professionals binnen een sociaal team te beperken. Op die manier blijft de druk op de 'mentor-professionals' enigszins beperkt. De meerderheid van het sociaal team moet bestaan uit ervaren professionals. Wellicht zou er een regel kunnen worden gehanteerd dat maximaal 10% tot 20% van de professionals in het team onervaren is. Op deze manier zou het mogelijk zijn dat naast ervaren professionals ook professionals die geen ervaring hebben werkzaam zijn in een sociaal team zonder dat dit een negatief effect heeft op de samenwerking. Het inzetten van professionals die weinig of geen ervaring hebben kan ook voordelen met zich meebrengen. Wellicht hebben zij vernieuwde ideeën over hoe de samenwerking kan worden verbeterd of worden de andere professionals door middel van hun (kritische) vragen aan het denken gezet over waarom zaken op een bepaalde manier verlopen en hoe deze kunnen worden verbeterd.

Met betrekking tot de variabele *tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie* is het voor betrokken organisaties aan te bevelen dat zij hun professionals die deelnemen in sociale teams zo veel mogelijk hun eigen agenda laten bepalen. Indien dit niet mogelijk is, is het in elk geval van

belang dat professionals het toegekende aantal uren zoveel mogelijk naar eigen inzicht kunnen invullen en dat hun professionaliteit wordt geaccepteerd. Uit de bevindingen blijkt dat deze vrijheid door de professionals als erg prettig wordt ervaren en dit ook de meest efficiënte manier van werken is. Professionals kunnen namelijk zelf het beste bepalen waar de prioriteiten liggen en hoe zij hun tijd het efficiëntst kunnen indelen. Bovendien is het op die manier beter mogelijk met collega's af te stemmen wie het beste naar bepaalde afspraken en overleggen kan gaan. Tot slot is het belangrijk dat organisaties hun professionals de noodzakelijke faciliteiten geven om van het sociale team een succes te maken, ook als dit zou betekenen dat zij hier (incidenteel) meer uren voor nodig hebben dan van tevoren was voorzien. Ook aan de coördinator/leidinggevende/procesregisseur van sociale teams kan een aanbeveling worden gedaan. Er wordt door professionals aangegeven dat de casuïstiekbespreking tijdens overleggen soms in de knel komt. Dit is bijvoorbeeld het geval als er in een overleg een tweedeling is, zoals bijvoorbeeld bij het sociaal team **Wierden** het geval is: het eerste deel met bewoners en het tweede deel casuïstiekbespreking met alleen professionals. Ook wordt door professionals aangegeven dat niet altijd alle agendapunten worden besproken tijdens overleggen. De coördinator/leidinggevende/procesregisseur van een sociaal team moet zich bewust zijn van deze knelpunten en kijken wat hiervoor de beste oplossing zou zijn. Wellicht is dit te verhelpen door er strenger op toe te zien dat alle agendapunten worden besproken en dat uitloop bij het bespreken van punten (zoveel mogelijk) wordt voorkomen. Of wellicht moet worden overwogen om per overleg een kleiner aantal punten op de agenda te zetten. Tot slot kan met betrekking tot deze variabele nog een aantal aanbevelingen worden gedaan aan professionals die werkzaam zijn in sociale teams. Zo is het van belang dat zij in hun agenda voldoende tijd inplannen voor de overleggen van het sociaal team en hierbij rekening te houden met eventuele uitloop van het overleg. Door al te snel na het overleg andere afspraken in te plannen, loopt men de kans dat casussen niet altijd volledig kunnen worden besproken, omdat de professionals direct na de beoogde eindtijd weer naar een volgende afspraak moeten. Hierdoor komt de casuïstiekbespreking in sommige gevallen in de knel. Ook is het handig als zij in hun agenda rekening houden met eventuele calamiteiten, zodat zij indien deze zich voordoen niet direct andere afspraken/overleggen hoeven af te zeggen.

Wat betreft de variabele *informele communicatie* binnen de sociale teams is het aan te bevelen dat de coördinator/leidinggevende/procesregisseur van een team erop toeziet dat de professionals elkaar ook op het persoonlijke vlak leren kennen. Professionals geven aan tijdens overleggen en onder werktijd zich voornamelijk te willen focussen op inhoudelijke zaken en niet zozeer op informele communicatie. Lunchpauzes zijn hier bijvoorbeeld wél geschikte momenten voor. Bij sommige sociale teams zitten de professionals in hetzelfde gebouw, waardoor een gezamenlijke lunch of ander moment gemakkelijk te plannen is. Tijdens een overleg zou kunnen worden besproken wanneer en hoe vaak een dergelijk (lunch)moment moet worden gepland. Wellicht zou dit één keer per twee weken kunnen plaatsvinden. Professionals uit de sociale team zitten echter niet altijd in hetzelfde gebouw. In dat geval zou het wellicht een idee zijn om eens in de zoveel tijd (bijvoorbeeld eens per maand) een overleg rond lunchtijd te plannen en de lunchpauze te voor of na het overleg te gebruiken als moment voor informeel contact. Hiervoor zou natuurlijk ook een ander moment kunnen worden gepland, zoals een borrel of etentje, waarbij professionals kunnen aanschuiven als zij hieraan behoefte hebben. Een andere optie die door de professionals is genoemd, is het informeel afsluiten van activiteiten op het gebied van *interprofessionele educatie*, bijvoorbeeld met een lunch of een borrel. Op die manier worden inhoudelijke en informele activiteiten van het team gecombineerd. In dit verband is het ook mogelijk om een activiteit te organiseren die niet zozeer is gericht op inhoudelijke zaken, maar juist op teambuilding en elkaar (beter) leren kennen als persoon. Dit kan bijvoorbeeld door middel van trainingen over het bestaan en belang van verschillende persoonseigenschappen binnen een team, welke sterke en minder sterke punten hierbij horen en hoe hiermee het beste kan worden omgegaan. Een dergelijke activiteit zou zeker zinvol zijn als het sociaal team net is samengesteld of wanneer sprake is van veel nieuwe professionals in het team. Met betrekking tot deze variabele dient wel te worden opgemerkt dat professionals niet altijd behoefte hebben aan *informele communicatie* met de andere

professionals in het team of dit niet als noodzakelijk zien voor een goede samenwerking. Dit kwam, zoals in hoofdstuk 4 is besproken, bijvoorbeeld naar voren bij het sociaal team **Wierden**. In dit geval is het aan te bevelen dat de coördinator/leidinggevende/procesregisseur van het sociaal team inventariseert in hoeverre de professionals behoefte hebben aan dergelijke activiteiten voordat iets op dit gebied wordt georganiseerd. Ook kan worden besloten iets te organiseren waarbij alleen professionals aanschuiven die daar behoefte aan hebben. Als professionals geen behoefte hebben aan *informele communicatie* zijn (verplichte) activiteiten op dit gebied weinig zinvol. Door professionals uit het sociaal team dat in een gezamenlijke kantoortuin werkt, werd opgemerkt dat zij de hoeveelheid *informele communicatie* tijdens het werk soms als te veel en storend ervaren. Door juist in teams die op deze manier werken heel bewust momenten voor *informele communicatie* te plannen of hier in elk geval mogelijkheden voor te bieden, kan deze ‘overlast’ tijdens het werk wellicht worden verminderd. Er is dan voor de professionals een duidelijkere scheiding is tussen de momenten die geschikt zijn voor *informele communicatie* en de momenten die hiervoor niet geschikt zijn (tijdens het werk).

In het kader van *interprofessionele educatie* is het aan te bevelen om een (aantal) keer per jaar een gezamenlijke training of andere inhoudelijke activiteit te organiseren. Voorbeelden hiervan zijn trainingen/cursussen verzorgd door externe organisaties die zijn gericht op de samenwerking in het team of specifieke problemen en onderwerpen waarmee professionals in sociale teams te maken hebben of kunnen krijgen. De coördinator/leidinggevende/procesregisseur van het team zou in dit verband in de gaten kunnen houden welke aspecten in de samenwerking (nog) niet goed of minder goed verlopen. Mogelijk kan hieraan worden gewerkt door aan deze punten extra aandacht te besteden door middel van cursussen of trainingen. Bovendien zouden informatiesessies georganiseerd kunnen worden voor de professionals over toekomstige (beleids)veranderingen die van invloed kunnen zijn op de samenwerking binnen het sociaal team. Een voorbeeld hiervan is de privacywetgeving. Een expert op dit gebied zou de professionals kunnen informeren over de invloed van de toekomstige veranderingen op het werken in het sociaal team. Alle professionals in het team krijgen dan dezelfde informatie en kunnen gezamenlijk nadenken over wat dit voor de samenwerking binnen hun team betekent en hoe zij dit willen vormgeven. De coördinator/leidinggevende/procesregisseur zou ook bij de professionals kunnen inventariseren of zij nog ideeën hebben over onderwerpen op het gebied van *interprofessionele educatie*. Op deze manier kunnen professionals aangeven aan welke soort educatie zij behoefte hebben en mogelijk komen hier interessante onderwerpen uit naar voren. Wellicht is het ook een idee om professionals een dag met elkaar mee te laten lopen zodat zij meer inzicht krijgen in elkaars taken en werkzaamheden. Professionals zouden dit bijvoorbeeld zelf onderling met elkaar kunnen afstemmen of de coördinator/leidinggevende/procesregisseur van het team zou hierin een rol kunnen spelen. Meer inzicht in elkaars taken en werkzaamheden zou ook kunnen worden bereikt door de professionals te vragen een presentatie te geven aan de andere professionals in het team waarin zij vertellen over hoe een gemiddelde werkdag eruit ziet. Andere professionals kunnen hierover dan vragen stellen. Het is bovendien belangrijk dat bij het plannen van activiteiten op het gebied van *interprofessionele educatie* rekening wordt gehouden met de beschikbare tijd van de professionals zodat zij niet worden overvraagd. In dit kader is het van belang dat de coördinator/leidinggevende/procesregisseur inzicht heeft in de mogelijkheden en faciliteiten die de professionals vanuit hun organisaties krijgen, zodat hiermee rekening kan worden gehouden bij het plannen van de activiteiten. Ook is het erg belangrijk dat de professionals (indien van toepassing) van de coördinator/leidinggevende/procesregisseur van het team terugkoppeling krijgen over wat er met de uitkomsten van activiteiten wordt gedaan of waarom dit (nog) niet wordt gedaan. Hierdoor wordt voorkomen dat professionals het gevoel krijgen dat ze een training volgen ‘om maar een training te volgen’ en er verder niets met hun ideeën wordt gedaan. Hierdoor kunnen professionals namelijk het gevoel krijgen dat er toch ‘niets’ met uitkomsten wordt gedaan en dat zij hun tijd beter kunnen besteden. Er dient te worden opgemerkt dat professionals soms geen behoefte hebben aan *interprofessionele educatie*, bijvoorbeeld omdat het volgens hen op dit moment niet noodzakelijk is of dat er op dit gebied al voldoende wordt georganiseerd vanuit de eigen organisatie. Dit is

bijvoorbeeld het geval bij het sociaal team **Borne**. Dus voordat er iets op dit gebied wordt georganiseerd moet eerst door de coördinator/leidinggevende/procesregisseur van het team een inventarisatie onder de professionals wordt gemaakt in hoeverre zij hieraan behoefte hebben. Dit zou bijvoorbeeld tijdens een overleg kunnen plaatsvinden of door middel van een korte vragenlijst die onder de professionals wordt verspreid. Indien de professionals aangeven hier geen behoefte aan te hebben, is het waarschijnlijk niet handig om een dergelijke activiteit te plannen. Door deze inventarisatie te maken kan een beter beeld worden gevormd van hoe de professionals over dit onderwerp denken. Tevens kan op deze wijze een dialoog worden geopend en kunnen ideeën met elkaar worden uitgewisseld over de vraag in hoeverre interprofessionele educatie toegevoegde waarde heeft of in de toekomst zou kunnen hebben voor de samenwerking in het sociaal team.

Wat betreft de laatste onderzochte variabele, *het geven van feedback*, is het aan te bevelen dat professionals de mogelijkheid krijgen om feedback ter verbetering van de samenwerking in het sociaal team te bespreken. Dit kan op verschillende manieren zoals 'face to face', tijdens een overleg, via de leidinggevende/coördinator/procesregisseur van het sociaal team of via evaluaties. Hierbij is het belangrijk een zodanige omgeving voor de professionals te creëren dat zij feedback kunnen en willen geven en zij het gevoel hebben dat er naar hen wordt geluisterd. Van belang hierbij is dat de coördinator/leidinggevende/procesregisseur en de professionals elkaar actief bij het gesprek proberen te betrekken en doorvragen op bepaalde knelpunten en problemen. Van belang is tevens dat men elkaar aanmoedigt feedback te geven en dat feedback wordt gewaardeerd. Ook moet worden voorkomen dat de feedback verloren gaat. Een notulist zou dit moeten vastleggen om later te kunnen kijken wat ermee is gedaan of zou kunnen worden gedaan. Het is belangrijk dat de professionals het idee hebben dat er iets met hun feedback wordt gedaan. Hiervoor dient de coördinator/leidinggevende/procesregisseur naar de professionals terug te koppelen wat er met de feedback is/wordt gedaan of waarom hier (nog) niets mee wordt gedaan. Het is tevens aan te bevelen professionals te vragen om actief mee te denken over hoe de samenwerking kan worden verbeterd, bijvoorbeeld door dit een terugkerend punt op de agenda te laten zijn of door de professionals eens in de zoveel tijd (bijvoorbeeld twee keer per jaar) een soort evaluatieformulier in te laten invullen waarin zij verbeterpunten kunnen aandragen. Daarna kunnen deze punten wellicht (anoniem) in het team worden besproken en kan gezamenlijk worden gekeken hoe deze kunnen worden verbeterd. Vaak hebben professionals vrij duidelijk voor ogen tegen welke knelpunten zij aanlopen en hebben zij ideeën over hoe deze kunnen worden verbeterd. Dit komt de samenwerking en het verantwoordelijkheidsgevoel binnen het team ten goede.

Nu de aanbevelingen met betrekking tot de onderzochte variabelen zijn besproken kunnen ook een aantal aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de inrichting en samenstelling van de sociale teams in het algemeen. Om te beginnen wordt het feit dat bewoners in sociale teams zitten door de professionals uit het team waarbij dit van toepassing is over het algemeen als positief ervaren. Hierdoor krijgen de professionals informatie die zij anders waarschijnlijk niet zouden krijgen. Indien hiervoor wordt gekozen bij de samenstelling van een sociaal team is het aan te bevelen dat er goed wordt nagedacht over hoe deze participatie het beste kan worden vormgegeven. Hierbij is het onder andere belangrijk dat de bewoners goed worden geïnformeerd over wat er van hen wordt verwacht in het team. Zo moet het bijvoorbeeld duidelijk zijn welke problemen zij in een overleg kunnen inbrengen en welke niet en op welke signalen uit de buurt zij moeten letten. Ook is het, zoals eerder genoemd, belangrijk dat de bewoners die in het team zitten enigszins representatief zijn voor de bewoners uit de desbetreffende wijk/buurt/stad, zodat het sociale team beter zicht krijgt op de verschillende problemen van de bewoners. Ook zou kunnen worden overwogen om, naast het overleg van de professionals, een apart 'bewonersoverleg' te houden, waarin de betreffende bewoners onder leiding van een coördinator/procesregisseur bij elkaar komen om signalen te bespreken. Indien relevant kan hiervoor bijvoorbeeld op afroep een professional worden uitgenodigd die kennis heeft op een bepaald gebied. De coördinator/procesregisseur zou in dit geval een verbindende rol spelen tussen de twee overleggen. Op deze manier komen de signalen van de bewoners toch bij de professionals terecht en worden professionals minder geconfronteerd met de (in hun ogen) soms irrelevante inbreng van bewoners tijdens overleggen.

Verder kiezen sommige sociale teams ervoor om te werken in een gezamenlijke kantoortuin. Dit blijkt voordelen met zich mee te brengen, zoals korte lijnen tussen de professionals en veel mogelijkheden tot snelle afstemming. Echter zorgt dit ook voor overlast en onrust bij de professionals, aangezien vaak veel professionals in dezelfde ruimte moeten werken. Het zou in dit verband aan te bevelen zijn de professionals uit het team fysiek dichtbij elkaar te laten zitten, maar niet in een gezamenlijke kantoortuin. Het zou wellicht beter zijn om met een kleiner aantal professionals te werken binnen hetzelfde gebouw of op dezelfde afdeling in een aantal kleinere kantoorruimtes. Op die manier zitten de professionals nog steeds dichtbij elkaar, kunnen zij gemakkelijk naar elkaar toe lopen om iets af te stemmen en komen zij elkaar nog steeds vaak tegen, maar hebben zij minder last van de geluidsoverlast die een grote kantoortuin met zich mee brengt. Indien toch in een grote kantoortuin wordt gewerkt zou deze ruimte, zoals een van de professionals al noemde, goed geïsoleerd moeten zijn, waardoor de geluidsoverlast zo veel mogelijk wordt beperkt.

Tot slot zijn van de drie onderzochte teams twee teams vormgegeven als een 'gemeente-breed' team (dus één sociaal team voor hele gemeente) en één team als wijkteam. De vraag die dit oproept is of en in hoeverre deze vormgeving van de sociale teams van invloed is op de samenwerking binnen het team. Als we kijken naar de verschillende onderzochte variabelen zien we alleen een verschil met betrekking tot de variabele *informele communicatie*. In de twee gemeente-brede teams was namelijk wél sprake van *informele communicatie*, terwijl hiervan in het wijkteam nauwelijks tot geen sprake was. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de professionals uit dit laatste team elkaar aanzienlijk minder vaak zien dan de professionals uit de andere twee teams. De professionals uit dit sociaal team zien elkaar ongeveer één keer in de zes weken voor overleg, terwijl de professionals uit de andere sociale teams elkaar in elk geval één keer per twee weken zien voor overleg en ook nog regelmatig tussen overleggen door of soms zelfs (bijna) elke dag (indien er in een gezamenlijke kantoortuin wordt gewerkt). Het zou kunnen zijn dat de professionals uit dit team vanwege beperktere frequentie waarmee zij elkaar zien, minder de behoefte hebben om een informele band met elkaar op te bouwen dan de professionals uit de sociale teams die elkaar vaker zien. Het is belangrijk dat gemeenten en professionals zich hiervan bewust zijn. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de neiging tot het al dan niet opbouwen van een informele band tussen de professionals in een sociaal team dus niet zozeer te maken heeft met of de teams per gemeente of per wijk zijn ingericht, maar met de frequentie waarmee de professionals elkaar zien. Hierbij is het belangrijk dat er een balans wordt gevonden in de frequentie van de overleggen en het aantal te bespreken casussen. Er kan namelijk in dit verband wel worden besloten om het overleg van het sociaal team op te schroeven naar bijvoorbeeld elke twee weken, maar dan moeten er wel voldoende casussen zijn om in de overleggen te bespreken. De keuze of er met een gemeente-breed team of wijkteams wordt gewerkt wordt vaak gemaakt op basis van de grootte van de gemeente (het aantal inwoners). Over het algemeen werken grote gemeenten met wijkteams, aangezien het vaak lastig is om alle inwoners van de gemeente met één team te kunnen bedienen. De teams zouden dan waarschijnlijk erg groot worden en minder benaderbaar zijn voor inwoners. In kleinere gemeenten wordt vaak wel met gemeente-brede teams gewerkt. Gemeenten kunnen de bovenstaande aanbevelingen en constatering in overweging nemen bij het verbeteren van de samenwerking in hun sociale teams en bij de keuze hoe zij de sociale teams in hun gemeente willen inrichten.

Literatuurlijst

- Arum, S., van, & Schoorl, R.. (2015). *Sociale (wijk)teams in vogelvlucht: State of the art (najaar 2014)*. Rapportnummer: P6070. Utrecht: Movisie.
- Arum, S., van, & Schoorl, R. (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld: stand van zaken na de decentralisaties (najaar 2015)*. Rapportnummer: P6128. Utrecht: Movisie.
- Babbie, E. (2010). *The practice of Social Research* (12th ed.). Belmont, USA: Wadsworth.
- Baharein Mohd Noor, K. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging: Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: LEMMA.
- Binnema, H. (2014). Terugtrekken of opzij stappen? Beleidsadviezen over minder overheid en meer samenleving. *Bestuurskunde*, 23(3), 47-55.
- Blom, M. & Schillemans, T. (2010). De ondefinieerbare staat: horizontale en verticale sturing door de rijksoverheid sinds 1980. *Beleid en Maatschappij*, 37(4), 341-354.
- Branden, T. & Johnston, K. (2018). Collaborative Governance and the Third Sector: Something Old, Something New. In E. Ongaro & S. van Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, (first edition, pp. 311-325). London: Palgrave Macmillan UK.
- Bronstein, L. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297-306.
- Cashman, S.B., Reidy, P., Cody, K., & Lemay, C.A. (2004). Developing and measuring progress toward collaborative, integrated, interdisciplinary health care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 18(2), 183 – 196.
- Dankbaar, B. (2009). *Nieuwe maakbaarheid: doelgericht veranderen in bedrijf en samenleving in de 21^{ste} eeuw*. Deventer: Kluwer.
- Doelen, F., van der., (1989). *Beleidsinstrumenten en energiebesparing: De toepassing en effectiviteit van voorlichting en subsidies gericht op energiebesparing in de industrie 1973-1987"*. Enschede: Universiteit Twente.
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S., (2001). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 1–29.
- Farrell, M., Schmitt, M. & Heinemann, G. (2001). Informal roles and the stages of interdisciplinary team development. *Journal of Interprofessional Care*, 15(3), 281-295.
- Fenger, M. (1991). *Sturing van samenwerking*. Amsterdam: ThelaThesis.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.

Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 103-109.

Henttonen, K., Lahikainen, K. & Jauhiainen, T. (2016). Governance Mechanisms in Multi-Party Non-Profit Collaboration. *Public Organization Review*, 16, 1–16.

Heuvel, J. H. J. van den, (2001). Beleidsinstrumenten: naar strategisch beleid in netwerken. In Abma, T. & Veld, R.J. in het, (Red.), *Handboek beleidswetenschap* (pp. 281-291). Amsterdam: Boom.

Hoppe, R., Jeliaskova, M., Graaf, H., van de, & Grin, J. (2008). *Beleidsnota's die (door)werken*. Bussum: Coutinho.

Kok, E. & Briels, B. (2014). *Evaluaties van sociale wijkteams: inventarisatie van afgesloten onderzoeken van sociale wijkteams*. Utrecht: Movisie.

KPMG/Plexus. (2013). *Sociale wijkteams in ontwikkeling Inrichting, aansturing en bekostiging*. Onbekend: Auteur.

Larkin, C. & Callaghan, P. (2005). Professionals' perceptions of interprofessional working in community mental health teams. *Journal of Interprofessional Care*, 19(4), 338-346.

Lundin, M. (2007). Explaining Cooperation: How Resource Interdependence, Goal Congruence, and Trust Affect Joint Actions in Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 651-672.

Mattessich, P., & Monsey, B. (1992). *Collaboration: What makes it work*. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation.

Mc Callin, M. (2001). Interdisciplinary practice - a matter of teamwork: an integrated literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 10, 419-428.

Meuser, J., Bean, T., Goldman, J. & Reeves, S. (2006). Family health teams: A new Canadian interprofessional initiative. *Journal of Interprofessional Care*, 20(4), 436-438.

Minore, B. & Boone, M. (2002). Realizing potential: improving interdisciplinary professional/paraprofessional health care teams in Canada's northern aboriginal communities through education. *Journal of Interprofessional Care*, 16(2), 139-147.

Molyneux, J. (2001). Interprofessional teamworking: what makes teams work well? *Journal of Interprofessional Care*, 15(1), 29-35.

Noaberpoort. (2017). *Onze medewerkers*. Geraadpleegd op 23 juni 2017, van <https://www.noaberpoort.nl/Medewerkers.html>

Nylén, U. (2007). Interagency Collaboration in Human Services: Impact of Formalization and Intensity on Effectiveness. *Public Administration*, 85(1), 143–166.

Onyett, S. (1997). Collaboration and the community mental health team. *Journal of Interprofessional Care*, 11(3), 257-267.

Osborne, S.P., Radnor, Z. & Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.

Oude Vrielink, M., Kolk, H., van der & Klok, P.J. (2014). *De vormgeving van sociale (wijk)teams: inrichting, organisatie en vraagstukken*. Den Haag: Platform31 i.s.m. BMC Advies en Universiteit Twente.

Oude Vrielink, M., Koper, H., & Sterrenberg, L. (2013). Eén gezin, één plan, één regisseur: de gemeente aan zet. *Bestuurskunde*, 22(3), 18-27.

Oude Vrielink, M., Sterrenberg, L., & Koper, H. (2014). Uitvoeringskracht in sociale wijkteams: een beproefd concept in een nieuwe context. *Bestuurswetenschappen*, 86(2), 32-46.

Poulton, B.C. & West, M.A. (1999). The determinants of effectiveness in primary health care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 13(1), 7-18.

Quinlan, E. & Robertson, S. (2010). Mutual understanding in multi-disciplinary primary health care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 24(5), 565-578.

San Martin-Rodriguez, L., Beaulieu, M.D., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 1, 132-147.

Salyers, M.P. & Tsemberis, S. (2007). ACT and Recovery: Integrating Evidence-Based Practice and Recovery Orientation on Assertive Community Treatment Teams. *Community Mental Health Journal*, 43(6), 619-641.

Sociaal Werk in de Wijk (SWW). (2013). *Samenwerken in de wijk: actuele analyse van sociale wijkteams*. Onbekend: Auteur.

Swanborn, P. (2002). *Basisboek sociaal onderzoek* (vierde, geheel herziene druk). Amsterdam: Boom.

Swanborn, P. (2013). *Case studies: Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Thomson, A.M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66, Special Issue: Collaborative Public Management, 20-32.

Tjeenk Willink, H. (2009). 'De Raad in de staat – Algemene Beschouwingen'. *Jaarverslag 2008*. Den Haag: Raad van State.

Waarstaatgemeente.nl. (2017). *Dashboard*. Geraadpleegd op 23 juni 2017, van <https://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/>

Wijksaam. (2017). *Wijkteam Enter*. Geraadpleegd op 23 juni 2017, van https://www.wierden.nl/wijksaam/wijkteam-enter_41528/

Wilken, J.P. (2016). De wijk in! Op weg naar nieuwe vormen van zorg, ondersteuning en samenspel. In J.P. Wilken en A.M. van Bergen (Red.), *Handboek Werken in de Wijk* (eerste druk, pp. 27-39). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Newbury Park: Sage Publications.

Zoon, M. (2016). Herstel van het gewone leven. In J.P. Wilken en A.M. van Bergen (Red.), *Handboek Werken in de Wijk* (eerste druk, pp. 283 -291). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Bijlagen

Bijlage 1: interviewprotocol

Bijlage 2: datamatrices en vergelijkende analyse

Bijlage 1: interviewprotocol

Inleiding

Mijn naam is Romy Langkamp. Voor de afronding van mijn master Public Safety onderzoek ik de ervaringen van professionals met de samenwerking in sociale teams. Hiervoor voer ik interviews uit bij drie gemeenten. Graag zou ik u een aantal vragen willen stellen over uw persoonlijke ervaringen met de samenwerking in het sociaal team waarin u werkzaam bent.

De informatie die u tijdens dit interview verstrekt wordt vertrouwelijk behandeld en zal geanonimiseerd in het onderzoeksverslag worden verwerkt.

Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen en bestaat uit een aantal onderwerpen waarbij u wordt gevraagd naar uw ervaringen. Hierbij ben ik geïnteresseerd in de zaken die volgens u goed verlopen, eventuele knelpunten die u ervaart en welke zaken volgens u eventueel kunnen worden verbeterd. Uiteraard bent u niet tot antwoorden verplicht en kunt u het interview ten alle tijden afbreken.

Heeft u nog vragen voordat we beginnen?

Om er zeker van te zijn dat ik uw antwoorden goed overneem zou ik het interview graag willen opnemen. Gaat u hiermee akkoord?

Topic 1: Eerdere ervaringen met samenwerking

In hoeverre heeft u vanuit eerdere functies ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties?

Kunt u vertellen hoe uw eerdere ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties invloed heeft op de samenwerking in het sociaal team?

Wat ziet u met betrekking tot eerdere ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties als best practices en/of knelpunten?

Wat ziet u met betrekking tot eerdere ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties als verbeterpunt?

Indien respondent geen ervaring heeft:

Kunt u vertellen hoe u denkt dat het niet hebben van ervaring de samenwerking in het sociaal team beïnvloedt?

Of:

Ziet u het niet hebben van ervaring met samenwerking als een belemmering voor de samenwerking in het sociaal team? Kunt u uitleggen waarom (niet)?

Eventuele doorvraag:

Kunt u een voorbeeld geven hoe eerdere ervaring met samenwerking met professionals uit verschillende organisaties een positief/negatief effect heeft gehad op de samenwerking in het sociaal team?

Topic 2: Tijd en ruimte voor samenwerking vanuit eigen organisatie

Kunt u uw eigen agenda bepalen of heeft u vanuit uw eigen organisatie een bepaald aantal uur dat u aan activiteiten van het sociaal team mag besteden?

Zou u iets kunnen vertellen over hoe u de hoeveelheid tijd en ruimte ervaart die u vanuit uw eigen organisatie krijgt om bij activiteiten van het sociaal team aanwezig te zijn?

Wat ziet u op het gebied van tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie voor de samenwerking in het sociaal team als best practices en/of knelpunt?

Wat ziet u op het gebied van tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie voor de samenwerking in het sociaal team als verbeterpunt?

Eventuele doorvraag:

Kunt u een voorbeeld geven waarbij u niet voldoende tijd en/of ruimte kreeg om bij een overleg aanwezig te zijn? Welk effect had dit op de samenwerking binnen het team?

Topic 3: Informele communicatie in het team

In hoeverre is er sprake van informele communicatie tussen de professionals in het sociaal team?

Zou u iets kunnen vertellen over het effect dat de informele communicatie (of het afwezig zijn ervan) tussen de professionals heeft op de samenwerking in het sociaal team?

Wat ziet u met betrekking tot informele communicatie in het sociaal team als best practices en/of knelpunten?

Wat ziet u met betrekking tot informele communicatie in het sociaal team als verbeterpunt?

Eventuele doorvraag:

Kunt u een (positief/negatief) voorbeeld geven van hoe informele communicatie de samenwerking in het team heeft beïnvloed?

Topic 4: Interprofessionele educatie

In hoeverre is er sprake van interprofessionele educatie in het sociaal team?

Kunt u iets vertellen over het effect dat interprofessionele educatie volgens u heeft op de samenwerking in het sociaal team?

Wat ziet u met betrekking tot interprofessionele educatie in het sociaal team als best practices en/of knelpunten?

Wat ziet u met betrekking tot interprofessionele educatie in het sociaal team als verbeterpunt?

Eventuele doorvragen:

Kunt u een (positief/negatief) voorbeeld geven van hoe interprofessionele educatie de samenwerking in het team heeft beïnvloed?

Indien de respondent aangeeft dat er geen interprofessionele educatie plaatsvindt:

Welk effect denkt u dat interprofessionele educatie op de samenwerking in het team zou kunnen hebben?

Topic 5: Geven van feedback voor verbeteringen van samenwerking

In hoeverre geeft u feedback of heeft u wel eens feedback gegeven om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren?

Kunt u vertellen wat uw ervaring is met het geven van feedback om de samenwerking in het team te verbeteren?

Wat ziet u met betrekking tot het geven van feedback om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren als best practices en/of knelpunten?

Wat ziet u met betrekking tot het geven van feedback om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren als verbeterpunt?

Indien de respondent aangeeft geen feedback te geven:

Kunt u vertellen waarom uw geen feedback geeft?

Eventuele doorvraag:

Kunt u een voorbeeld geven van een (positief/negatief) effect dat het geven van feedback op de samenwerking in het team had?

Afrondende vragen

Wat zijn in uw ogen over het algemeen de sterke punten van de samenwerking (die in dit interview nog niet aan bod zijn gekomen)?

Wat zijn in uw ogen de zwakke punten van de samenwerking (die in dit interview nog niet aan bod zijn gekomen)?

Kunt u verbeterpunten voor de samenwerking aangeven?

Zijn er nog zaken/punten die u wilt toevoegen aan het interview?

Heeft u tot slot nog andere opmerkingen of vragen?

Afsluiting

Dit waren de interviewvragen. Het interview zal aan de hand van de opname worden uitgeschreven en per mail aan u worden toegestuurd ter controle, zodat u eventueel nog dingen kunt toevoegen en/of aanpassen. Als u het interviewverslag heeft goedgekeurd zal deze anoniem worden verwerkt in het onderzoeksverslag. Als u belangstellig heeft kunt u ook het onderzoeksverslag per mail ontvangen. Hartelijk dank voor uw medewerking.

Mailadres t.b.v. controle interview:

Mailadres t.b.v. onderzoeksverslag:

Bijlage 2: datamatrices en vergelijkende analyse

Datamatrix Borne

BP/KP = best practices/knelpunten

Variabele	Kenmerk	Respondent 1.1	Respondent 1.2	Respondent 1.3	Respondent 1.4
1. Ervaring	Wel/niet	Ja	Wel ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties, maar in sociaal team hele andere functie in een andere plaats en samenwerking met andere organisaties	Ja	Ja
	Invloed	Vanuit eerdere functies ben je al bekend met veel professionals/organisaties. Je weet elkaar daardoor snel te vinden. Ook weet je al wat de visie van een bepaalde organisatie is, welke rol zij hebben en wat ze kunnen betekenen. Daarnaast ben je bekend met het delen van casussen en afstemmen wie wat gaat doen	Bij sociaal team stond alles nog in de kinderschoenen en moest de samenwerking nog worden vormgegeven. Multidisciplinaire overleggen waren vanuit eerdere functies al wel bekend. Veel organisaties in het sociaal team kenden elkaar al voor het sociaal team. Daardoor waren er al een aantal structuren en lijnen.	Vanuit eerdere functies bekend met multidisciplinaire overleggen. Daarnaast weet je ook beter hoe je signalen moet oppakken en bij welke organisaties je moet aankloppen voor bepaalde problemen. Je weet wat je van de andere professionals mag verwachten en weet welke taken zij hebben. Daardoor kun je indien nodig cliënten	Vanuit eerdere functie al bekend met alle professionals/organisaties uit het sociaal team. Daardoor zijn de lijnen heel kort. Organisaties waren ook al bij elkaar bekend. Dus het enige verschil sinds de komst van het sociaal team is dat deze organisaties structureel een gezamenlijk overlegmoment hebben en de samenwerking

		Dat is prettig	doorverwijzen naar de juiste organisaties. In vergelijking met situatie in vorige gemeente is de situatie in huidige gemeente veel overzichtelijker: je kent elkaar beter en weet elkaar sneller te vinden	intensiever is geworden. Ten opzichte van eerdere situatie worden meer signalen met elkaar gedeeld. Daardoor is het mogelijk om eerder/preventief in te grijpen
BP/KP	BP: doordat je bepaalde professionals/organisaties al vanuit eerdere functies kent weet je wat je aan elkaar hebt en hoe de ander ergens in staat. Contact is daardoor gemakkelijk. Het hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties is een pré, maar het is geen knelpunt als professionals dit niet hebben. Je moet elkaar daar wat tijd voor gunnen. KP: geen	BP: in kleine gemeenten kennen organisaties elkaar vaak al. Er waren al structuren en lijnen waarop sociaal team kon voortborduren. KP: doordat de constructie van het sociaal team compleet nieuw was moest worden bepaald hoe dit moest worden vormgegeven, wie welke verantwoordelijkheden heeft en wie beslissingsbevoegd is. Dat was een beetje puzzelen, maar ging wel vrij natuurlijk	BP: door ervaring ben je bekend met multidisciplinaire overleggen, weet je hoe signalen moeten worden opgepakt, welke taken bij welke professionals horen en wat je van andere professionals mag verwachten. De rol- en taakverdeling is daardoor helder. Werken in een kleine gemeente is prettiger dan in een grote(re) gemeente, omdat overzichtelijker is welke organisaties er zijn, men elkaar beter kent en daardoor elkaar sneller weet te vinden. KP: geen	BP: voordeel als professionals/organisaties in een sociaal team elkaar al kennen. Daardoor zijn de lijnen kort en is het sociaal team geen al te grote verandering ten opzichte van de eerdere situatie. Delen van signalen tussen de organisaties, zodat situaties preventief kunnen worden opgepakt en het niet eerst escaleert. KP: geen

	Verbeterpunten	Geen	Geen	Geen	Geen
Tussenconclusie	<i>Alle respondenten geven aan vanuit eerdere functies ervaring te hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties. Drie van hen geven aan dat het feit dat de professionals uit het sociaal team elkaar voor de komst van het sociaal team al kenden een positief effect had op de samenwerking in het team. Hierdoor konden de professionals elkaar in de nieuwe situatie al snel vinden en liep het contact gemakkelijk. Verder geven twee respondenten aan dat het prettig is dat ze vanuit eerdere functies al ervaring hadden met MDO's. Ook geven de respondenten onder andere aan dat het een positief effect had op de samenwerking dat ze al bekend waren met het delen van casussen, het oppakken van signalen en ze wisten wat ze van andere organisaties kunnen verwachten. Als best practices worden onder andere genoemd: het bekend zijn met de andere professionals/organisaties, zodat je elkaar kent en weet wat je aan elkaar hebt, waardoor het contact gemakkelijk verloopt. Daarnaast was het prettig dat er kan worden voortgebouwd op bestaande structuren. Eén van de respondenten geeft aan dat ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties een pré is, maar niet per sé noodzakelijk. Slechts één respondent noemt een knelpunt met betrekking tot eerdere ervaring. Deze respondent gaf aan dat vanwege de nieuwe constructie van het sociaal team in het begin nog erg moest worden gezocht naar wie welke verantwoordelijkheden heeft en wie beslissingsbevoegd is. Dit was in het begin even lastig, maar heeft inmiddels vorm gekregen. Geen van de respondenten geeft een verbeterpunt aan.</i>				
2. Tijd en ruimte	Wijze tijd indelen	Eigen agenda bepalen	Eigen agenda bepalen	Eigen agenda bepalen	Eigen agenda bepalen
	Ervaring	Prettig om eigen agenda te kunnen bepalen. Er is sprake van geplande overleggen/ huisbezoeken, maar er is ook wel sprake van een ongeplande casuïstiekbespreking. Een professional van een andere organisatie komt dan het kantoor binnen lopen om even iets te bespreken. Daar is ook ruimte voor en dat is prettig. Er moet	Prettig om eigen agenda te kunnen bepalen. Op die manier is het mogelijk om voldoende tijd in te plannen voor overleggen, huisbezoeken en andere activiteiten en de mogelijkheid te hebben om extra afspraken met andere professionals in te kunnen plannen als dat nodig is. Ook professionals uit	Prettig om eigen agenda te kunnen bepalen en daar flexibel in te kunnen zijn. Er is ook de mogelijkheid om met collega's af te stemmen wie naar een overleg gaat. Voldoende tijd om bij activiteiten van het sociaal team aanwezig te kunnen zijn. Een enkele keer komt het voor dat respondent niet bij overleg aanwezig kan	Het is druk en agenda's zijn vol, maar dat komt niet door een paar uur overleg van het sociaal team. Het is wel eens lastig om je agenda vrij te houden voor de overleggen, maar het is wel noodzakelijk dat het gebeurt, omdat het meerwaarde heeft om met het sociaal team te overleggen. Professionals van andere organisaties lijken ook voldoende

		wel altijd een afweging worden gemaakt waar je je tijd aan besteedt	andere organisaties lijken vanuit eigen organisatie voldoende mogelijkheden te krijgen voor activiteiten van het sociaal team	zijn vanwege drukte met andere werkzaamheden	tijd te hebben voor activiteiten van het sociaal team
	BP/KP	BP: eigen agenda kunnen bepalen. Geplande en ongeplande casuïstiek-besprekingen. Het is fijn dat dat af en toe spontaan kan. Dat zorgt voor goed contact met de andere professionals. Tot slot moet je zelf je prioriteiten bepalen KP: geen	BP: eigen agenda kunnen bepalen. Alle organisaties moeten bereid zijn om een succes te maken van het sociaal team en professionals mogelijkheden geven om bij overleggen e.d. aanwezig te kunnen zijn. KP: geen	BP: eigen agenda kunnen bepalen en hier flexibel in kunnen zijn. Met collega's afstemmen wie naar overleg gaat als één van beiden erg druk is. In je agenda rekening houden met overleg en dat andere professionals dat ook doen, zodat er telkens een vaste groep mensen aanwezig is KP: soms erg druk met werkzaamheden bij eigen organisatie, maar dit is slechts af en toe	BP: ondanks drukte toch agenda vrij houden voor overleggen. Goede balans vinden in de hoeveelheid overleggen. Dit moet niet te veel tijd kosten, maar de kwaliteit mag ook niet in het geding komen. KP: soms is het erg druk, maar dat geldt voor iedereen
	Verbeterpunten	Geen	Geen	Geen	Geen
Tussenconclusie	<i>Alle respondenten geven aan hun eigen agenda te kunnen bepalen en hierbij niet beperkt te worden door hun eigen organisatie. Drie respondenten geven aan dat het erg prettig is om de eigen agenda te kunnen bepalen. Hierdoor is het voor hen zo goed als altijd mogelijk om bij overleggen van het sociaal team aanwezig te zijn. Twee respondenten geven aan dat zij de indruk hebben dat ook professionals van de andere organisaties hier voldoende tijd voor krijgen. Als best practices geven de respondenten onder andere aan dat je zelf je prioriteiten moet bepalen, je moet afstemmen met collega's wie het beste naar een overleg kan gaan en betrokken organisaties hun professionals de ruimte en mogelijkheden moeten geven om een succes te maken van het sociaal team. Verder wordt genoemd dat er een balans moet zijn tussen de hoeveelheid overleggen. Dit moet te veel tijd kosten, maar de kwaliteit van de overleggen mag hierbij niet in het geding komen. Als knelpunten geven twee respondenten aan dat het soms erg</i>				

druk is, waardoor het soms lastig is om de agenda vrij te houden voor overleggen of het een enkele keer niet mogelijk is om bij een overleg aanwezig te kunnen zijn. Dit is helaas niet altijd te voorkomen. Geen van de respondenten noemt een verbeterpunt.

3. Informele communicatie	Wel/niet	Ja	Ja	Ja	Ja
	Effect	Positief. Professionals zijn betrokken en dat is prettig. Met humor kunnen ook lastige (inhoudelijke) zaken ter sprake worden gebracht. Er is meer begrip tussen de professionals	Positief. Het maakt situaties luchtiger en je kent elkaar beter. Professionals zijn daardoor soms net iets vergevingsgezinder en toegeeflijker naar elkaar. Dat komt de verstandhouding tussen de professionals en daarmee de samenwerking ten goede. In overleggen is wat ruimte voor informele communicatie (vooral in het begin van de samenwerking), maar professionals maken hiervoor bijvoorbeeld ook lunchafspraken met elkaar	Positief. Het is bevorderlijk voor de sfeer in het team en daarmee voor de samenwerking. Prettig als je elkaar een beetje kent en op de hoogte bent van heftige gebeurtenissen in iemands leven. Je kunt daardoor meer rekening met elkaar houden en hebt meer begrip voor elkaar. Het is belangrijk dat er aandacht is voor persoonlijke omstandigheden. Er is vooral informeel contact met professionals die in hetzelfde gebouw zitten, bijvoorbeeld in lunchpauzes. Tijdens overleggen is er geen/niet veel informeel contact, maar dat hoeft ook niet	Positief. Er is aandacht voor elkaar en elkaars privésituatie. Professionals zijn betrokken bij elkaar. Dit moet ook niet overdreven zijn, maar op een professionele manier aandacht hebben voor elkaar is prettig. Alle professionals stellen het werk wel voorop en staan daar hetzelfde in. Dat is prettig

	BP/KP	BP: interesse in elkaar tonen en betrokken zijn. Professionals moeten zich ervan bewust zijn dat het belangrijk is om een goede relatie met elkaar te hebben. KP: geen	BP: tijd voor informele communicatie is belangrijk voor verstandhouding in team. In een nieuw team is het prettig als er in gezamenlijke overleggen wat ruimte is voor informele communicatie om elkaar als team beter te leren kennen. Als dat eenmaal is gebeurd werkt het goed om dit te verplaatsen naar bijvoorbeeld lunchafspraken. KP: geen	BP: goed om elkaar te kennen en op de hoogte te zijn van gebeurtenissen in elkaars leven, zodat diegene ook de mogelijkheid heeft om erover te praten. Werk en privé moet wel tot op zekere hoogte gescheiden blijven. Informeel contact het liefst buiten overleggen om (bijvoorbeeld tijdens lunchpauzes). Professionals kunnen dan voor zichzelf bepalen hoeveel informeel contact gewenst is en tijdens overleggen kan worden gefocust op inhoudelijke zaken. Belangrijk om werk af en toe even los te kunnen laten en met elkaar te kunnen lachen. KP: geen	BP: aandacht voor elkaar is belangrijk, maar wel op een professionele manier. Werk voorop stellen. Het is prettig als alle professionals daar hetzelfde in staan. Voorzitter van overleg moet ingrijpen als informele communicatie tijdens overleg de overhand dreigt te nemen. KP: geen
	Verbeterpunten	Geen	Geen	Geen	Geen
Tussenconclusie	Alle respondenten geven aan dat er sprake is van informele communicatie in het sociaal team. Zij vinden ook allemaal dat dit een positief effect heeft op de samenwerking in het team. Het is prettig dat de professionals bij elkaar betrokken zijn en zij elkaar beter leren kennen. Op deze manier is er meer begrip voor elkaar, wat de sfeer in het team en verstandhouding tussen de				

professionals ten goede komt. Als best practices geven twee respondenten aan dat het belangrijk is dat professionals aandacht voor elkaar hebben. Daarnaast wordt door twee respondenten aangegeven dat lunchpauzes goede momenten zijn voor informele communicatie tussen professionals, zodat dit tijdens overleggen kan worden beperkt en men zich dan op inhoudelijke zaken kan richten. Verder wordt onder andere genoemd dat het belangrijk is dat de professionals zich ervan bewust zijn dat het belangrijk is om een goede relatie met elkaar te hebben, er op zekere hoogte een scheiding moet zijn tussen werk en privé en het prettig is dat professionals het erover eens zijn dat de focus moet liggen op inhoudelijke zaken. Geen van de respondenten ervaart knelpunten of kan een verbeterpunt noemen met betrekking tot de informele communicatie in het sociaal team.

4. Interprofessionele educatie	Wel/niet	Niet vanuit sociaal team, wel vanuit eigen organisatie. Het is wel mogelijk om bij trainingen/ bijeenkomsten van andere organisaties uit het sociaal team aan te schuiven	Nee	Nee	Niet vanuit sociaal team, maar wel de mogelijkheid om als professionals van sociaal team aan activiteiten van de betrokken organisaties deel te nemen. Soms worden er in het team wel organisaties die niet deelnemen aan sociaal team uitgenodigd om te vertellen wat zij kunnen betekenen voor de organisaties uit sociaal team
	Effect	Huidige situatie is prima: professionals kunnen bij activiteiten van elkaars organisaties aansluiten als ze dat zouden willen. Respondent geeft aan geen behoefte te	Geen belemmering dat er geen inter-professionele educatie is in het team. Het zou mogelijk wel handig zijn om iets op dit gebied te doen als er veranderingen komen	Een keer een gezamenlijke cursus of training zou best een goed idee zijn. Bijvoorbeeld gericht op de samenwerking binnen het team of een stukje verdieping. Dat	Het is er tot nu toe nog niet van gekomen om als sociaal team iets aan interprofessionele educatie te doen. Dit komt vooral omdat professionals vanuit eigen organisaties al

	hebben aan activiteiten die vanuit het sociaal team worden georganiseerd. Dat heeft vooral met tijd en leeftijd te maken, maar er wordt vanuit eigen organisatie ook al voldoende georganiseerd	in het concept van het sociaal team. Bijvoorbeeld beleidsveranderingen waardoor rollen en taakverdeling veranderen. Op dit moment is dat allemaal duidelijk	dit tot nu toe nog niet is gebeurd heeft waarschijnlijk met te maken met het feit dat de verschillende organisaties elk een eigen financiering hebben	activiteiten hebben en er de mogelijkheid is om bij elkaar aan te schuiven, maar wellicht is het voor de toekomst wel een leuk idee. Professionals in het sociaal team weten elkaar al wel goed te vinden
BP/KP	BP: elkaar uitnodigen als er iets vanuit de eigen organisatie wordt georganiseerd. Of jezelf uitnodigen als je denkt dat het interessant is. Met collega's afstemmen of het handig is om (met zijn allen) naar een activiteit te gaan. KP: geen	BP: activiteiten organiseren wanneer er ingrijpende veranderingen zijn in concept van het sociaal team, beleidswijzigingen en wijzigingen in rollen en taakverdeling. Dat ligt bij het gemeentebestuur. KP: geen	BP: interprofessionele educatie zou kunnen voorkomen dat je werkzaamheden op de automatische piloot doet en een blinde vlek ontwikkelt. Het is goed om te reflecteren op hoe je functioneert als professional en wat je nog zou kunnen verbeteren. KP: geen interprofessionele educatie binnen het team	BP: elkaar uitnodigen voor activiteiten van eigen organisatie. Organisaties die niet deelnemen in sociaal team presentatie laten geven over wat zij voor de professionals in het sociaal team kunnen betekenen. KP: geen
Verbeterpunten	Geen	Geen	Meer aandacht voor interprofessionele educatie. Een cursus of training met het team organiseren. Bijvoorbeeld gericht op samenwerking of	Leuk idee om in de toekomst misschien toch iets aan interprofessionele educatie te gaan doen in het sociaal team

zelfreflectie of juist
heel praktisch:
motiverende
gespreksvoering met
cliënten of activiteiten
rondom dementie

Tussenconclusie

De respondenten geven aan dat er op dit moment niet aan interprofessionele educatie wordt gedaan binnen het sociaal team. Dit heeft ermee te maken dat er vanuit de eigen organisaties al het een en ander hieraan wordt gedaan. Professionals hebben wel de mogelijkheid om bij activiteiten van de andere organisaties aan te schuiven als zij denken dat die interessant voor hen zijn. Drie respondenten geven aan de huidige situatie (geen interprofessionele educatie) prima te vinden. Twee van hen maken hier echter wel de kanttekening bij dat het in de toekomst mogelijk wel zinvol zou zijn om iets te organiseren op dit gebied. Eén respondent geeft aan wel behoefte te hebben aan interprofessionele educatie binnen het sociaal team. Met betrekking tot de best practices geven twee respondenten aan dat het prettig is dat professionals bij elkaars activiteiten kunnen aanschuiven. Eén respondent geeft aan dat interprofessionele educatie een goed idee zou zijn indien er beleidsveranderingen zijn die het sociaal team aangaan. Een andere respondent geeft aan dat interprofessionele educatie goed zou zijn om de professionals scherp te houden, zodat zij niet op 'de automatische piloot' gaan werken. Weer een andere respondent geeft aan dat het prettig is dat er in het sociaal team regelmatig organisaties worden uitgenodigd die niet in het sociaal team deelnemen om een presentatie te geven over wat hun organisatie kan betekenen voor het sociaal team. Professionals blijven op deze manier op de hoogte. Eén respondent geeft aan het als knelpunt te ervaren dat er geen interprofessionele educatie is het in sociaal team. Deze respondent geeft als verbeterpunt aan dat er meer aandacht zou moeten zijn voor interprofessionele educatie. Onderwerpen die mogelijk nuttig zouden zijn, zijn bijvoorbeeld cursussen zelfreflectie en gesprekvoering of een bijeenkomst rondom een kwestie waarmee professionals meer informatie krijgen over een ziekte waar zij bij cliënten mee te maken hebben, zoals dementie. De overige respondenten ervaren dit niet als knelpunt en geven ook geen andere knelpunten aan. Tot slot geeft nog één respondent als verbeterpunt aan dat het een goed idee is om in de toekomst wel iets aan interprofessionele educatie te doen in het sociaal team.

5. Feedback geven	Wel/niet	Ja	Ja	Ja	Ja
Ervaring		Er vindt jaarlijks een evaluatie plaats. Professionals kunnen dan aangeven waar ze tegen aanlopen. Dat is wel effectief, alleen mist het een vervolg:	Persoonlijk feedback geven aan betreffende professional. Er zijn professionals die dit in het overleg doen. Dit gaat dan meestal over een cliëntsituatie die	Feedback bij voorkeur één op één bespreken. Als het meer op het organisatorische vlak ligt zou wellicht een gesprek met de beleidsmedewerker	Wordt tijdens overleg besproken. Professionals kunnen dan aangeven waar ze tegen aanlopen of wat ze signaleren. Hieruit volgen indien nodig

	hoe worden verbeteringen van de aangegeven punten vormgegeven? Buiten het evaluatie-moment om wordt weinig feedback gegeven	anders aangepakt had moeten worden en waar iedereen lering uit kan trekken	van de gemeente kunnen worden aangevraagd, maar dit is tot nu toe nog niet aan de orde geweest. Respondent ervaart niet dat professionals worden uitgenodigd om feedback te geven	verbeterpunten. Professionals zijn bereid om mee te denken over verbeteringen. Er worden elk jaar evaluatierapportages gemaakt
BP/KP	BP: geen KP: niet altijd duidelijk wat met de feedback wordt gedaan. Het is niet dat er niets mee wordt gedaan, maar er zou meer mee gedaan kunnen worden	BP: het gevoel hebben dat feedback wordt gehoord en er iets mee wordt gedaan. Consensus bereiken. Openstaan voor feedback. Professioneel met elkaar omgaan. KP: geen	BP: één op één feedback geven als het een situatie met één professional betreft. Als het gaat over organisatorische zaken wellicht bespreken met de beleidsmedewerker. KP: geen (weinig ervaring met geven van feedback)	BP: feedback tijdens overleggen bespreken. Prettig dat professionals meedenken over verbeteringen KP: geen
Verbeterpunten	Meer communicatie over het gevolg van evaluatie: wat wordt er mee gedaan? Wat wordt veranderd en hoe?	Geen	Geen (weinig ervaring)	Geen
Tussenconclusie	<i>Alle respondenten geven aan wel eens feedback te geven om de samenwerking in het sociaal team te verbeteren. Twee van hen geven aan dat dit onder andere gebeurt tijdens de jaarlijkse evaluatie. Wel is het opvallend dat de ene respondent zegt dat er buiten deze evaluatie om weinig feedback wordt gegeven door de professionals, terwijl de andere respondent aangeeft dat professionals regelmatig tijdens overleggen feedback geven. Van de overige twee respondenten geeft ook één aan dat professionals soms in overleggen feedback geven, terwijl de andere zegt dat professionals niet wordt gevraagd om feedback te geven. Hierover verschillende de meningen dus enigszins. Met het oog op best practices wordt onder andere aangegeven dat het belangrijk is dat er iets wordt gedaan met de gegeven feedback, men het beste één op één feedback kan geven, men moet</i>			

openstaan voor feedback en er een consensus moet worden bereikt. Eén respondent geeft als knelpunten aan dat het niet altijd duidelijk is wat er met de gegeven feedback wordt gedaan. Hoe worden de besproken punten verbeterd? Dit is volgens deze respondent dan ook een verbeterpunt. De overige respondenten geven aan geen knelpunten te ervaren en noemen ook geen verbeterpunten op dit gebied.

Overige interessante informatie	Respondent 1.1	Respondent 1.2	Respondent 1.3	Respondent 1.4
Sterke punten/best practices (samenwerking in) sociaal team in het algemeen	Korte lijnen tussen professionals/organisaties in het sociaal team. Zorg kan daardoor snel in gang worden gezet. Professionals denken met elkaar mee: ze vragen al bepaalde informatie aan een cliënt, zodat een andere professional dit niet nogmaals hoeft te doen en er tijd wordt bespaard. Er is een wij-gevoel bij de professionals in het sociaal team. Verantwoordelijkheden worden samen gedragen. Professionals willen elkaar helpen. Out of the box denken. Ook vanuit gemeente wordt meegedacht om situaties op een flexibele manier op te lossen. Gemeente is erg laagdrempelig. Dus ook	Aantal organisaties zit bij elkaar in het gebouw, waardoor de lijnen erg kort zijn en er veel contact is tussen de professionals uit deze organisaties. Dat werkt erg prettig. Burgers weten waar ze terecht kunnen met vragen. Dat is het voordeel van een kleine gemeente: overzichtelijk welke organisaties er zijn en deze zijn laagdrempelig. De samenleving is hecht. Dat maakt dat er snel zicht is op situaties, deze al bekend zijn en ze in een vroeg stadium kunnen worden opgevangen door het sociaal team. Tot slot zijn de lijnen tussen de verschillende organisaties duidelijk	Heel fijn dat de meeste professionals uit het sociaal team bij elkaar in het gebouw zitten. Daardoor is er veel contact tussen deze professionals en kunnen zaken snel worden afgestemd. Werken in een kleine gemeente is prettig vanwege de overzichtelijkheid van het aantal organisaties en beter contact tussen deze organisaties. Met verschillende disciplines kunnen nadenken over situaties. Vaak heeft iemand wel ervaring of weet hoe een casus moet worden aangepakt. Dit leidt tot een betere uitkomst. Elkaar persoonlijk zien is bevorderlijk voor het contact tussen de professionals	Prettige gemeente waar geen geldzorgen zijn en veel mogelijk is. Problemen kunnen daardoor in uitzonderlijke situaties op een creatieve manier worden opgelost. Lijnen naar het gemeentebestuur zijn heel kort. Problemen preventief oppakken, zodat escalatie wordt voorkomen. Het maken van verbinding met de verschillende organisaties en de inwoners centraal stellen. Aangezien het een kleine gemeente is zijn veel professionals al op de hoogte van situaties van inwoners en zijn veel problemen al bekend. Daardoor kan in het sociaal team snel afstemming plaatsvinden wie een bepaalde casus oppakt

	wethouders en burgemeester zijn gemakkelijk te benaderen			
Zwakke punten/ verbeterpunten (samenwerking in) sociaal team in het algemeen	Overleggen kunnen iets beter worden gestructureerd. Er wordt soms te lang stil gestaan bij bepaalde agendapunten, waardoor andere niet altijd aan bod komen. Ook zijn vaak dezelfde mensen aan het woord. Iedereen moet zijn zegje kunnen doen. Iemand die een casus inbrengt moet eerst zijn verhaal kunnen doen voordat de andere professionals oplossingen aandragen. Dit heeft er mee te maken dat professionals een casus vaak al kennen. Daarnaast zou de gemeente het overleg meer kunnen gebruiken om professionals te informeren over wijzigingen in regelgeving die relevant zijn voor de professionals in het sociaal team. Hierbij moet ervoor worden gezorgd dat professionals hier al van op de hoogte zijn voordat dit bijvoorbeeld in de krant	Afdeling Sociale Zaken (Participatiewet) is uitbesteed naar een andere gemeente. Ondanks dat er een medewerker aansluit bij overleggen mist hier toch wat aansluiting/afstemming: wanneer komen zij in beeld, bij wie moet je zijn met een bepaalde situatie. De Participatiewet is hierdoor niet goed te linken met het sociaal team. Als er een medewerker van Sociale Zaken in het gemeentehuis zou zitten zou het contact beter zijn: je zoekt elkaar dan sneller op, er is sneller afstemming en het wordt duidelijker hoe de wetgevingen (Jeugd, Wmo en Participatie) zich tot elkaar verhouden. Waarschijnlijk is het niet mogelijk dat Sociale Zaken terugkomt naar de gemeente, maar wellicht zou een actievare inbreng van medewerkers tijdens overleggen van sociaal team	Wmo-consulenten zitten niet in hetzelfde gebouw. Het zou prettig zijn als dit wel zo was. Dit is bevorderlijk voor het contact. Afstemming kan dan nog sneller plaatsvinden. Face-to-face contact werkt toch prettiger dan bijvoorbeeld telefonisch contact. Daarnaast mag er meer zelfreflectie zijn bij de professionals: jezelf blijven verbeteren en afvragen of je dingen die op de automatische piloot doet. Er zijn veel ontwikkelingen geweest in beleid en regelgeving. Deze zijn lastig bij te houden en soms ben je daardoor het spoor even bijster. Dit wordt vaak wel even kort bij het overleg besproken, maar het zou prettig zijn als hiervoor een communicatiekanaal wordt opgezet. Bijvoorbeeld dat alle betrokken professionals een mailtje krijgen als er veranderingen aan komen	Meer gebruik maken van elkaars expertise door het inbrengen van casuïstiek in overleggen. Dit is de valkuil van het succes: professionals weten elkaar inmiddels onderling zo goed te vinden dat ze zaken buiten de overleggen afstemmen en casussen daardoor niet in het overleg inbrengen, terwijl daar meer multidisciplinair naar situaties kan worden gekeken. Er worden veel Wmo-casussen besproken. Hier zou wel meer afwisseling in kunnen komen. Daarnaast moet duidelijker worden wat de verhouding is tussen het sociaal team en Borneo Hulp Team (specifiek voor jeugd) en welk type casus in welk overleg moet worden besproken. Dit moet nog iets meer worden gestroomlijnd zodat ook duidelijker wordt welke professionals bij welk overleg aanwezig moeten

	staat	helpen, zodat er in elk geval kennisoverdracht is. Het zou prettig zijn als naast het contactpersoon bij Sociale Zaken ook andere medewerkers van de afdeling bekend zouden zijn bij sociaal team. Daarnaast zou er een bepaalde focus moeten komen zodat de verhouding tussen het sociaal team het hulpteam in de gemeente duidelijker wordt: welke casussen moeten in welk overleg worden ingebracht	en ze het dus ook op papier hebben om later terug te lezen	zijn
Overig	-	Professionals in het sociaal team hebben geen mandaat om zorg te indiceren en in te zetten. Dat ligt bij de gemeente (Wmo). Professionals mogen wel een ondersteuningsplan schrijven en een voorstel doen voor het inzetten van zorg	-	-

Datamatrix Haaksbergen

BP/KP = best practices/knelpunten

Variabele	Kenmerk	Respondent 2.1	Respondent 2.2	Respondent 2.3	Respondent 2.4
1. Ervaring	Wel/niet	Ja	Ja	Ja	Ja
	Invloed	Door ervaring bij een gemeente met een andere indeling van de sociale teams weten dat de huidige situatie prettiger en efficiënter werkt. Verder weet je welke vraagstukken je kunt verwachten, wanneer en welke hulp je moet inschakelen en wanneer je het zelf kunt. Je weet beter de weg	Je kent elkaar en kent contactpersonen van bepaalde organisaties. Je vertrouwt elkaar, waardoor het gemakkelijker is om contact te zoeken over cliënten en informatie met elkaar uit te wisselen	Door eerdere werkervaring bij samenwerkingspartners goed op de hoogte van hun kaders en protocollen. Daardoor verloopt samenwerking met die partners vanuit huidige functie gemakkelijk. Door ervaring ook goed kunnen inschatten wat wel en niet mogelijk is, hoe zaken moeten worden aangepakt, welke partners daarvoor nodig zijn en wat je wel en niet van iemand kunt vragen	Je bent bekend met de manier van samenwerken en bent je bewust van de noodzaak ervan. Ten opzichte van eerdere situatie (iedereen meer op eigen eilandje) is de samenwerking in het sociaal team gemakkelijker. Vooral omdat je met elkaar in één ruimte zit
	BP/KP	BP: één gemeente breed sociaal team werkt prettiger dan meerdere wijk/gebiedsteams. Fysiek bij elkaar in één ruimte zitten werkt ook prettig: korte lijnen en	BP: elkaar kennen en weten dat je op elkaar kunt vertrouwen. Multidisciplinaire overleggen zijn erg handig. Het is ook fijn om fysiek vlakbij elkaar te zitten om snel zaken	BP: werkervaring bij samenwerkingspartners is een pré vanwege kennis van hun kaders en protocollen. Verder is het erg prettig dat er korte lijnen zijn tussen de professionals/	BP: als team in één ruimte zitten. Daarnaast is het hebben van ervaring met samenwerking handig, maar niet per sé noodzakelijk. Je leert het ook al doende op

	je kunt elkaar snel vinden. Dat versnelt het proces. KP: geen	te kunnen afstemmen KP: als je elkaar nog niet (zo goed) kent is het lastiger om informatie uit te wisselen	organisaties omdat ze in dezelfde ruimte zitten. Daardoor kan snel afstemming plaatsvinden. KP: geen	de werkvloer. Verder is het belangrijk dat de professionals doordrongen zijn van de noodzaak en het nut van de samenwerking. Multidisciplinaire overleggen zijn goed om te voorkomen dat iedereen op zijn eigen eilandje blijft zitten. Je leert daar gebruik maken van elkaars expertise. KP: geen	
	Verbeterpunten	Geen	Geen	Geen	Geen
Tussenconclusie	Alle respondenten hebben (vanuit eerdere functies) ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties. De respondenten vergelijken eerdere samenwerkingssituaties met de huidige samenwerkingssituatie en noemen op basis daarvan best practices: zo geeft één respondent aan dat het hebben van één sociaal team voor de hele gemeente is prettiger dan verschillende wijkteams. Daarnaast geven alle respondenten aan dat het prettig is om als team bij elkaar in één ruimte/gebouw te zitten. Dit zorgt ervoor dat zaken snel kunnen worden afgestemd en er korte lijnen zijn tussen de professionals. Verder geven twee respondenten aan dat zij door eerdere ervaringen beter weten welke vraagstukken zij kunnen verwachten, ze beter weten wanneer en welke hulp ze moeten inschakelen en situaties beter kunnen inschatten. Eén respondent geeft aan dat het prettig is om professionals al vanuit eerdere functies te kennen. Daardoor is er al een vertrouwensband, wat het uitwisselen van informatie gemakkelijker maakt. Ook geeft één respondent aan dat het hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties een pré is, maar niet per se noodzakelijk. Men leert al doende op de werkvloer om samen te werken. Drie van de vier professionals ervaren geen knelpunten met betrekking tot eerdere ervaring met samenwerking. Eén respondent geeft als knelpunt aan dat het lastiger is om informatie uit te wisselen als de professionals elkaar (nog) niet goed kennen. Geen van de respondenten kon een verbeterpunt noemen op het gebied van eerdere ervaring met samenwerking.				
2. Tijd en ruimte	Wijze tijd indelen	Eigen agenda bepalen met een aantal vaste overleggen	Eigen agenda bepalen	Eigen agenda bepalen	Eigen agenda bepalen

Ervaring	Vrijheid om eigen agenda te bepalen en zelf afwegingen te kunnen maken is prettig. Daarnaast is het prettig dat er een aantal vaste overlegmomenten zijn	Prettig om eigen agenda te kunnen bepalen en zelf te bepalen wat prioriteit heeft	Volledige vrijheid om eigen agenda te bepalen en indien nodig uren flexibel in te delen (later beginnen, langer doorwerken) is erg prettig. Hiervoor is ook steun vanuit de coördinator. Dat is prettig	Veel vrijheid vanuit eigen organisatie om agenda te bepalen. Professionaliteit wordt door eigen organisatie geaccepteerd en dat is erg prettig
BP/KP	BP: eigen agenda bepalen en zelf afwegingen maken. Aangezien collega's uit het team in één ruimte zitten kan op die manier snel afstemming plaatsvinden. Ook is het prettig dat er een aantal vaste overlegmomenten zijn met het hele team: je ziet iedereen en leert elkaar(s werk) kennen. Als je bij de overleggen aanwezig bent voorkom je (grotendeels) dat er weer andere overleggen moeten worden gepland. KP: niet iedereen kan	BP: door eigen agenda te bepalen kun je heel flexibel zijn en snel inspelen op dingen. Je weet zelf het beste waar de prioriteit ligt. Iedereen is zich ervan bewust dat het belangrijk is om zoveel mogelijk bij overleggen aanwezig te zijn en het belang van de cliënt voorop te stellen. KP: bij professionals van sommige organisaties merk je weleens dat zij minder aanwezig kunnen zijn bij overleggen vanwege tijdgebrek. Dan ontbreekt er informatie, maar dit komt niet vaak voor en	BP: volledige vrijheid om eigen agenda te beheren. Flexibel en creatief met je tijd kunnen omgaan. Steun van leidinggevenden. KP: niet alle professionals kunnen creatief omgaan met hun tijd en mogelijkheden (huisbezoeken doen i.p.v. mensen naar het gemeentehuis laten komen). Dat is wel eens lastig en niet meer van deze tijd en niet klantvriendelijk. Daar is aandacht voor binnen het team en dat gaat inmiddels ook beter	BP: eigen agenda bepalen en zelf kunnen afwegen waar het zinvol is om bij aanwezig te zijn. Vrijheid vanuit leidinggevende/eigen organisatie is prettig. Zelf kritisch kijken of aanwezigheid bij een overleg zinvol is. Soms is het namelijk efficiënter om telefonisch snel iets af te stemmen dan aanwezig te zijn bij een overleg. Het is belangrijk om professionals te overtuigen van het belang om bij overleggen aanwezig te zijn.

	altijd bij overleggen aanwezig zijn. Dit heeft een vertragend effect op de voortgang van een cliëntsituatie, maar heeft geen invloed op de samenwerking	wordt opgelost door telefonisch contact of op een ander moment te overleggen		KP: soms erg veel overleggen, waardoor andere werkzaamheden in de knel komen. Dat is voornamelijk een persoonlijk knelpunt (veel overleggen interessant vinden en er bij aanwezig willen zijn). Het niet aanwezig zijn van professionals bij overleggen kan storend zijn. Er valt dan een gat in de gezamenlijke voortgang
Verbeterpunten	Geen	Geen	Professionals bewust maken dat zij anders met hun tijd en mogelijkheden moeten/ kunnen omgaan	Het belang en de noodzaak van samenwerking vaker benoemen bij professionals, zodat zij het belang van het aanwezig zijn bij overleggen (blijven) inzien
Tussenconclusie	<i>Alle respondenten geven aan hun eigen agenda te kunnen bepalen en zelf afwegingen te kunnen maken waar de prioriteiten liggen. Dit zien zij allemaal als best practices. Drie van de vier respondenten noemen als best practice dat het belangrijk is om bij overleggen aanwezig te zijn. Ook het als team bij elkaar in één ruimte zitten wordt door één respondent als best practice genoemd. Op deze manier kan snel worden overlegd (buiten vastgestelde overleggen om). Een andere respondent noemt het best practice dat het belangrijk is om kritisch te kijken bij welke overleggen aanwezigheid meerwaarde heeft zodat overleggen niet de overhand hebben. Drie van de vier respondenten geven aan dat het een knelpunt kan zijn als professionals niet bij een overleg aanwezig kunnen zijn. Dit heeft niet zozeer een effect op de samenwerking, maar er valt dan een gat in de informatie of gezamenlijke voortgang van een bepaalde cliëntsituatie. Eén respondent ervaart het niet creatief kunnen omgaan met tijd en</i>			

mogelijkheden door professionals als een knelpunt. Sommige professionals/beroepsgroepen houden vast aan hoe dingen vanuit vroeger gingen en kunnen zich niet flexibel opstellen. Bijvoorbeeld door op huisbezoek te gaan i.p.v. mensen naar het gemeentehuis te laten komen of hun tijd iets flexibeler in te delen (later beginnen en langer doorwerken). Dit is volgens deze respondent een verbeterpunt. Tot slot noemt één respondent als verbeterpunt dat het belangrijk is om het belang en de noodzaak van samenwerking vaker te benoemen naar professionals, zodat zij (blijven) inzien dat ze de samenwerking moeten opzoeken en het belangrijk is om bij overleggen aanwezig te zijn.

3. Informele communicatie	Wel/niet	Ja	Ja	Ja	Ja
	Effect	Positief. Het werkt prettig als je iets meer van elkaar weet. Je zoekt elkaar sneller op en je weet hoe de ander in elkaar steekt en over bepaalde dingen denkt. Je leert elkaar beter en op een andere manier kennen. Het is echter niet per sé het geval dat je gemakkelijker samenwerkt met de mensen met wie je meer informeel contact hebt	Positief, maar het kan ook soms ook nadelen hebben. Je leert elkaar op een andere manier kennen. Er ontstaat een band. Je leert elkaar beter kennen waardoor je soms meer rekening met elkaar kunt houden. Het is gemakkelijker om op elkaar af te stappen. Aan de andere kant kan er soms ook teveel informeel contact zijn. Dat leidt af van de werkzaamheden	Positief. Het is leuk en zorgt voor een gezellige sfeer. Er is oog voor elkaar. Inhoudelijke zaken en je eigen gevoel daarbij deel je daardoor gemakkelijker. Er is aandacht voor zieke collega's en er wordt ingezet op het maken van plannen om hen terug te laten keren op de werkvloer. Hier wordt open over gecommuniceerd	Positief, maar er moet wel een balans komen. Een zekere mate van informeel contact is belangrijk voor samenwerking. Je kunt elkaar daardoor begrijpen. Het contact verloopt daardoor gemakkelijk, wat een positief effect heeft op de samenwerking. Aan de andere kant is informeel contact niet noodzakelijk voor samenwerking en er zit verschil in de mate waarin professionals informele informatie met elkaar uitwisselen (de een meer dan de ander)
	BP/KP	BP: je moet je grenzen aangeven als de	BP: het hebben van een moment voor	BP: eigen grenzen aangeven wanneer je	BP: je eigen grenzen aangeven als het

	informele communicatie je werkzaamheden in het geding brengt. Lunchpauzes zijn goede momenten voor informeel contact met de andere professionals. KP: door werktijden ben je gebonden aan bepaalde professionals met wie informeel contact mogelijk is. Dat zijn niet per sé de mensen die je zelf zou kiezen om informeel contact mee te hebben. Verder is de kantoortuin geen handige plek voor informeel contact; je stoort er anderen mee in hun werk	informeel contact, zoals tijdens lunchpauzes. Het is belangrijk dat daar tijd voor is en je elkaar actief opzoekt. Er moet een balans worden gevonden in de hoeveelheid informeel contact. Verder is het belangrijk dat je je grenzen aangeeft als je werkzaamheden in het geding komen. De kantoortuin is handig voor informeel contact, omdat je dicht bij elkaar zit. KP: sommige professionals hebben meer behoefte aan informeel contact dan andere professionals	geen tijd hebt voor informeel contact. Dat wordt ook geaccepteerd door collega's. Kantoortuin nodigt uit tot informele communicatie. Oog hebben voor elkaar. KP: niet altijd tijd voor informele communicatie vanwege werkdruk. Dat is soms jammer. Informele communicatie in de kantoortuin leidt soms af van werk	informeel contact te veel wordt. Het is belangrijk om op de hoogte te zijn van belangrijke gebeurtenissen in het leven van collega's. Dan kun je rekening houden met elkaar en kun je het functioneren en werk van collega's beter plaatsen. Eventueel kun je dan werkzaamheden van elkaar overnemen. Collegiale interesse in elkaar is prettig voor de samenwerking. Je moet een beetje voor elkaar zorgen. KP: communicatie in de kantoortuin leidt af van het werk. Niet iedereen heeft in dezelfde mate behoefte aan informeel contact
Verbeterpunten	Het zou prettig zijn als er af en toe een moment voor informeel contact wordt gepland waar je bij kunt aanschuiven als je daar behoefte aan	Het zou wel leuk en bevorderlijk voor de samenwerking zijn om bijvoorbeeld één keer per week met zijn allen te lunchen en informeel contact te	Af en toe het werk even laten liggen om toch wat tijd vrij te maken voor informeel contact met collega's	In de kantoortuin krijg je te veel mee van de (informele) gesprekken van de andere professionals. Dat leidt af van het werk. Het zou fijn zijn als hier een

		hebt. Bijvoorbeeld één keer in de week een uurtje. Op die manier hoeft het dan niet/minder op de werkvloer, waar anderen er last van kunnen hebben	hebben		oplossing voor komt
Tussenconclusie	<i>Alle respondenten geven aan dat er sprake is van informele communicatie binnen het sociaal team. Ook geven zij allemaal aan dat dit een positief effect heeft op de samenwerking. Twee respondenten plaatsen hier echter wel een kanttekening bij: informeel contact moet niet de overhand nemen. Er moet een balans zijn tussen werkgerelateerd contact en informeel contact tussen de professionals. Alle respondenten geven aan dat het prettig is voor de samenwerking als je elkaar op het persoonlijke vlak ook een beetje kent. Je hebt daardoor meer begrip voor elkaar, kunt rekening met elkaar houden en het contact verloopt gemakkelijker. Verder wordt door twee respondenten aangegeven dat hoewel informeel contact tussen de professionals prettig is, dit niet noodzakelijk is om met iemand te kunnen samenwerken. De samenwerking verloopt niet per se gemakkelijker als je meer informeel contact met een bepaalde professional hebt. Daarnaast wordt door twee respondenten aangegeven dat er soms sprake is van te veel informeel contact, wat afleidt van de werkzaamheden. Met betrekking tot de best practices geven alle respondenten aan dat het belangrijk is om je eigen grenzen aan te geven als je even geen behoefte aan/tijd voor informeel contact hebt. Twee respondenten geven aan dat lunchpauzes goede momenten zijn voor informeel contact met collega's. Verder is het opvallend dat drie respondenten aangeven dat de kantoortuin waarin het sociaal team werkt niet de juiste ruimte is voor informeel contact, omdat collega's dan worden gestoord tijdens hun werkzaamheden, terwijl de andere respondent juist zegt dat dit wel een goede plek is voor informeel contact. Twee respondenten noemen als knelpunt dat niet alle professionals in dezelfde mate behoefte heeft aan informeel contact. De ene professional wil veel informeel contact, terwijl de ander daar minder behoefte aan heeft. Verder noemt één respondent als knelpunt dat je vanwege werktijden niet altijd kunt kiezen met welke mensen je meer informeel contact hebt. Een andere respondent noemt als knelpunt te weinig tijd te hebben voor informeel contact. Als verbeterpunt noemt deze respondent (voor zichzelf) hier meer tijd voor vrij te moeten maken. Tot slot geven twee respondenten als verbeterpunt aan dat zij het prettig zouden vinden als er een vast moment voor informeel contact komt. Bijvoorbeeld in de vorm van een gezamenlijk lunch eens per week.</i>				
4. Interprofessionele educatie	Wel/niet	Ja	Ja	Ja	Ja
	Effect	Positief. Je leert elkaar beter kennen en	Positief. Geeft inzicht in je collega's. Je leert	Positief. Je leert je collega's kennen: wie	Positief. Je leert elkaar beter kennen en beter

	begrijpt elkaar beter als je ervaringen met elkaar deelt, zowel positieve als negatieve. Je vindt hierdoor sneller oplossingen en denkt met elkaar mee. Je bekijkt zaken vanuit andere invalshoeken. Het versterkt het teamgevoel en de saamhorigheid binnen het team	elkaar beter kennen. Je krijgt input vanuit andere disciplines/ invalshoeken, waar je zelf ook veel van leert. Je kunt daardoor ook zien waar andere professionals tegenaan lopen	zijn zij? Wat zijn hun kwaliteiten? Waar kunnen we gebruik van maken? Wat kan ik beter aan een ander overlaten? Dat is heel nuttig	begrijpen. Het is gezellig. Het vormt een goede basis voor de samenwerking. Inzicht in persoonlijke eigenschappen van collega's is handig bij het inzetten van mensen op bepaalde klussen en bij het invullen van vacatures
BP/KP	BP: door regelmatig een training te volgen en hier ervaringen met elkaar te delen kun je je als team steeds meer toespitsen op een 'ideale situatie'. Het is ook belangrijk om de 'mens' achter je collega te leren kennen. Bijvoorbeeld door middel van een training die daarop is gericht. Je leert elkaar op die manier beter en anders kennen. Dat maakt dat contact gemakkelijker verloopt en de saamhorigheid wordt versterkt.	BP: leuk om af en toe een gezamenlijke training of cursus te doen. Het is belangrijk dat je elkaar als team blijft ontmoeten en met elkaar blijft praten. Dat gebeurt ook veelal al op de werkvloer. KP: er is verloop in professionals. Dat is soms lastig. Dus het is belangrijk dat je actief blijft werken aan elkaar opzoeken en met elkaar praten	BP: met collega's sparren en ventileren over situaties. Met elkaar meedenken en van elkaar leren. Je moet je eerlijk en kwetsbaar durven opstellen naar de andere professionals. Je moet je ervan bewust zijn dat je elkaar nodig hebt. Het is belangrijk dat je enthousiaste professionals hebt die willen werken en leren. KP: sommige collega's zitten een beetje vast in de rol die hun beroep vanuit vroeger had. Ze zijn een beetje	BP: het is belangrijk dat er aandacht is voor interprofessionele educatie. Deze moet niet alleen gericht zijn op deskundigheidsbevordering van de individuele professionals, maar ook op (de samenwerking in) het team als geheel. Het is belangrijk dat professionals de noodzaak van interprofessionele educatie inzien. KP: niet iedereen vindt (dezelfde) activiteiten leuk. Daardoor is het soms lastig om iets te

	KP: geen		‘vastgeroest’ (niet flexibel)	bedenken dat iedereen leuk/zinvol vindt	
Verbeterpunten	Geen	Alert zijn dat professionals elkaar blijven ontmoeten en ze elkaar leren kennen, zeker als er nieuwe professionals bij het team komen	Met de tijd meegaan en flexibeler opstellen door sommige professionals/ beroepsgroepen	Geen	
Tussenconclusie <i>Alle respondenten geven aan dat er aan interprofessionele educatie wordt gedaan in het sociaal team en dit als positief te ervaren. De reden die zij hier allemaal voor geven is dat de professionals elkaar door middel van interprofessionele educatie beter leren kennen. Twee respondenten geven aan dat prettig is dat je hierdoor casussen vanuit verschillende invalshoeken leert bekijken. Professionals denken hierdoor met elkaar mee en er worden sneller oplossingen bedacht. Eén respondent geeft expliciet aan dat interprofessionele educatie de saamhorigheid binnen het team versterkt. Met betrekking tot best practices geven alle respondenten aan dat het belangrijk is om regelmatig iets te organiseren op het gebied van interprofessionele educatie. Drie respondenten geven hiervoor als reden dat het belangrijk is om elkaar als professionals die deel uitmaken van hetzelfde team beter te leren kennen. Eén respondent geeft als best practice aan dat het belangrijk is dat de professionals van elkaar leren door met elkaar mee te denken en met elkaar van gedachten te wisselen over casussen. Verder noemt deze respondent als best practice dat professionals zich ervan bewust moeten zijn dat ze elkaar nodig hebben en is het belangrijk dat professionals bereid zijn om van elkaar te leren. Drie van de respondenten geven knelpunten aan op het gebied van interprofessionele educatie. Het is opvallend dat dit drie heel verschillende punten zijn. Zo noemt één respondent het verloop van professionals als knelpunt. Een andere respondent noemt dat sommige professionals zijn ‘vastgeroest’ in hun beroep en hierdoor niet zo flexibel/bereid zijn om op andere manier te gaan werken. De laatste respondent noemt als knelpunt dat het lastig is om activiteiten te bedenken voor interprofessionele educatie die alle professionals leuk/zinvol vinden. Twee van deze respondenten geven verbeterpunten aan. Zo zegt de ene respondent dat het belangrijk is alert zijn dat professionals elkaar blijven ontmoeten en elkaar leren kennen, zeker als er nieuwe professionals bij het team komen. De andere respondent noemt als verbeterpunten het met de tijd meegaan en flexibeler opstellen door sommige professionals/ beroepsgroepen.</i>					
5. Feedback geven	Wel/niet	Ja	Ja	Ja	Ja
Ervaring		Punten die de samenwerking of het hele team betreffen worden in het overleg	Eerst proberen problemen zelf op te lossen met de betreffende	Het is belangrijk om kwaliteit te kunnen leveren aan cliënten. Als die om de een of	Feedback geven is belangrijk, maar goede feedback geven is best lastig. Binnen het team

	besproken. Persoonlijke feedback wordt individueel besproken	professional. Als dat niet lukt kan de coördinator of leidinggevende bemiddelen of tips geven. Het geven van feedback gebeurt niet structureel eens in de zoveel tijd. Zaken worden aangekaart als het nodig is	andere reden niet kan worden geleverd moet dat bespreekbaar worden gemaakt. Feedback wordt gehoord en er wordt iets mee gedaan. Je spreekt collega's aan op hun functioneren: collegiale controle	is er aandacht voor het geven van feedback. De coördinator kan een ondersteunende rol spelen bij het uitspreken van feedback (naar professionals), maar feedback wordt ook rechtstreeks aan individuele professional gegeven
BP/KP	BP: draagvlak vinden om verandering te bewerkstelligen. Met elkaar meedenken voor oplossingen (ook al vindt een ander het niet per se een probleem). Je verplaatsen in een ander. KP: professionals lopen tegen andere dingen aan. Niet alle professionals kijken overal hetzelfde tegenaan of vinden iets een probleem	BP: dingen bespreekbaar maken, proberen individueel feedback te geven op de andere professionals. Als het nodig is kunnen coördinator of leidinggevende eventueel ondersteuning bieden. Het is ook belangrijk om signalen vanuit cliënten door te geven als zij tegen bepaalde dingen in de dienstverlening aanlopen. Feedback geven vanuit een positieve instelling: hoe kunnen we ervoor	BP: het is belangrijk dat er een veilige omgeving is om feedback te geven. Daarnaast moet je het gevoel hebben dat er naar de feedback wordt geluisterd en dat er iets met mee wordt gedaan. Je moet de tijd nemen om dingen goed uit te spreken. KP: het is lastig om feedback te geven op professionals die een andere opdrachtgever of leidinggevende hebben en andere werkzaamheden uitvoeren. Dat is soms lastig te beoordelen	BP: het is belangrijk dat er feedback wordt gegeven. Niet blijven zitten met feedback en ervaringen. Feedback al in een vroeg stadium uitspreken. Dan kun je het nog luchtig brengen en worden problemen niet onnodig groot. Je moet een middenweg vinden: waar zeg ik iets van en wanneer niet? Je moet niet op alle slakken zout leggen en dingen kunnen relativiseren. KP: goede feedback geven is best lastig. Soms zijn professionals gekwetst door

		zorgen dat het beter gaat? KP: het is niet altijd prettig of gepast om individuele feedback in het gezamenlijke overleg te geven, omdat er dan heel veel professionals bij zijn. Individuele feedback hoort daar niet thuis. Daarnaast zijn het vaak dezelfde professionals die iets zeggen en die zich op de achtergrond houden		feedback
Verbeterpunten	Geen	Kijken met bijvoorbeeld een teamcoach of met professionals onderling hoe iedereen kan worden betrokken bij het geven van feedback, zodat het niet altijd dezelfde professionals zijn die dit (niet) doen	Geen	Geen
Tussenconclusie		<i>Alle respondenten geven aan feedback te geven om de samenwerking in het team te verbeteren. Alle respondenten geven aan dat zij rechtstreeks feedback geven op andere professionals. Eventueel kan de coördinator hierbij ondersteuning bieden. Als het feedback betreft die een grotere groep professionals of het hele team aangaat wordt dit in een overleg besproken. Met betrekking tot de best practices geven de respondenten hele verschillende punten aan. Punten die hier onder andere worden genoemd zijn: draagvlak vinden onder de andere professionals , feedback in een vroeg stadium uitspreken, feedback vanuit cliënten doorgeven aan collega's, situaties relativeren en het creëren van een veilige omgeving om feedback te geven. Ook de knelpunten die de respondenten ervaren zijn heel verschillend. Onder andere noemen zij: niet alle professionals ervaren dezelfde</i>		

dingen als een probleem, het zijn vaak dezelfde professionals die wel of geen feedback geven, het is lastig om feedback te geven op professionals met andere werkzaamheden en tot slot kunnen professionals worden gekwetst door feedback. Slechts één respondent noemt een verbeterpunt. Volgens deze respondent zou het nuttig zijn om te kijken hoe alle professionals kunnen worden betrokken bij het geven van feedback.

Overige interessante informatie	Respondent 2.1	Respondent 2.2	Respondent 2.3	Respondent 2.4
Sterke punten/best practices voor (samenwerking in) sociaal team	Slagvaardigheid, korte lijnen, bij elkaar in één ruimte zitten, veel expertise, andere invalshoeken, elkaar kunnen helpen en sociale controle op elkaar (elkaar gemakkelijk kunnen aanspreken en je verantwoordelijk voelen)	Korte lijnen, snel kunnen anticiperen op vraagstukken en elkaar weten te vinden. Snel, effectief en efficiënt kunnen werken	Fysiek bij elkaar in één ruimte/pand zitten. Vaste aanspreekpunten bij andere organisaties. Korte lijnen met de professionals. De samenwerking verloopt heel goed. Ook die met de politie en woningbouwvereniging. Dat is heel prettig en daardoor kun je snel schakelen	Het hele team fysiek dicht bij elkaar (zelfde ruimte/gebouw). Je kunt dan dingen snel regelen en bespreken. Doordat je elkaar tegenkomt kom je vaak veel sneller tot goede plannen dan wanneer je elkaar minder vaak zou zien. Het hebben van een goede coördinator om alles in goede banen te leiden is belangrijk.
Knelpunten/verbeterpunten (samenwerking in) sociaal team in het algemeen	Het zou fijn zijn als er binnen het team met één registratiesysteem wordt gewerkt (dat zijn er nu twee). Met name voor nieuwe meldingen zou dat prettig zijn, aangezien burgers nu soms komen 'shoppen' bij welke professional ze de beste 'deal' kunnen krijgen. Verder heeft de kantoortuin veel voordelen (korte lijnen,	Alert op zijn dat het contact tussen de professionals niet te informeel wordt met het oog op de privacy van de cliënt. Verder is de privacy van de cliënt in een dorp soms lastig, omdat veel mensen elkaar (privé) kennen. Daarnaast is de samenwerking tussen het sociaal team en de klantmanagers van de Participatiewet (die zijn	Verbinding en samenwerking met klantmanagers van de Participatiewet is lastig, aangezien deze niet fysiek in de gemeente zitten. Hierdoor stagneert de voortgang in cliëntsituaties (uitkeringen worden onverwacht stopgezet) en is het moeilijk om tot afstemming of een plan van aanpak te komen. Het komt wel eens voor dat een	Een kantoortuin is erg druk en gehorig. Dat leidt af van werk. Iets minder dicht op elkaar zitten zou prettiger zijn. Dan zou je elkaar nog steeds genoeg tegen komen omdat je in hetzelfde gebouw zit, maar heb je minder last van de gehorigheid. Het zou beter zijn om met minder mensen in dezelfde ruimte te zitten of de ruimte beter te

	fysiek bij elkaar in de buurt, gemakkelijk contact en snelle afstemming), maar het is soms wel erg druk en rumoerig, waardoor het soms lastig is om je op het werk te concentreren	gevestigd in een andere gemeente) nog niet optimaal. Tot slot is er soms een beetje een tweedeling in het sociaal team tussen de ambtenaren en de professionals uit de andere organisaties, wat leidt tot een wij/zij-gevoel	klantmanager niet wil aanschuiven bij een overleg, wat tot erg vervelende situaties met cliënten kan leiden. Daarnaast brengt de kantoortuin veel voordelen met zich mee, maar zorgt het ook wel voor veel afleiding. Tot slot ontbreekt er een schakel tussen maatwerk en het voorliggende. Het zou fijn zijn als maatschappelijk werk in sommige gevallen iets steviger zou kunnen inzetten	isoleren. Er zijn wel stilteplekken, maar die zijn erg populair aangezien meer mensen last hebben van de gehorigheid. Ook bellen in de kantoortuin is lastig i.v.m. privacy van cliënten. Er kunnen dan dingen worden besproken waarvan de cliënt wellicht niet wil dat ze bij andere organisaties binnen het team bekend zijn
Overig	-	-	Gemeente gaat meewerken aan een pilot met een wijk-GGD'er. Het idee is dat deze professional een gat gaat opvullen dat nu wordt ervaren in de aanpak rondom verwarde personen: iemand die heel outreachend kan werken en niet vastzit aan kaders. Deze professional moet een koppeling vormen tussen de gemeente en politie	-

Datamatrix Wierden

BP/KP = best practices/knelpunten

Variabele	Kenmerk	Respondent 3.1	Respondent 3.2	Respondent 3.3	Respondent 3.4
1. Ervaring	Wel/niet Invloed	Ja Samenwerking in het wijkteam is heel anders dan de samenwerking bij eerdere functies. Er komen hele andere onderwerpen aan bod. Dat maakt dat er een ander gevoel van verantwoordelijkheid is (eerder móest je er iets mee, nu toevoegen als het kan). Dat was even omschakelen. De samenwerking op zich is wel te vergelijken met eerdere ervaringen. Wijkteam moe(s)t nog wel vorm krijgen. Het is prettig om kwesties met andere professionals te kunnen delen en signalen van andere professionals te krijgen. In een nieuw team moet je erachter komen wat je van	Ja Ten opzichte van situatie voor het wijkteam is het nu prettiger dat problemen vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Daarnaast zijn door de wijkteams de lijnen met de andere disciplines/ professionals korter en ken je de andere disciplines beter. Het voelt als een voortzetting van waar je al mee bezig was (voordat de wijkteams er waren). Er is wel een verschil in de onderwerpen die de professionals en die de bewoners tijdens het overleg aankaarten	Ja Ten opzichte van de situatie voor het wijkteam zijn de andere professionals sneller te vinden. De lijnen zijn korter. Vragen kunnen multidisciplinair worden bekeken en opgelost. Concurrentiegevoel tussen vergelijkbare organisaties in de gemeente is verdwenen/minder geworden sinds de samenwerking in het wijkteam. Er is een duidelijk verschil in de onderwerpen die de professionals en die de bewoners inbrengen in het overleg	Ja Je hebt al heel veel kennis. Je kent veel professionals/ organisaties al vanuit eerdere functies en bouwt je netwerk steeds verder uit. Je weet door middel van eerdere ervaring hoe je met bepaalde situaties moet omgaan en hoe je moet handelen

	elkaar kunt verwachten en wat er van jou wordt verwacht. Er is een verschil in de inbreng van professionals en bewoners (geen professionals)			
BP/KP	BP: vertrouwd raken in een nieuw team. Het hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties is een pré. Je weet daardoor wat je van de andere professionals kan verwachten. Samenwerking met andere professionals/organisaties opzoeken. Door samenwerking in het wijkteam krijg je een completer beeld van een situatie en kunnen problemen vaak op een laagdrempelige manier worden opgelost KP: inbreng van bewoners in overleggen. Dit zijn vaak terugkerende	BP: samenwerking moet vorm krijgen. Iedereen moet daar zijn weg in vinden. Het niet hebben van ervaring levert geen knelpunten op. Korte lijnen tussen de professionals en kennis van de verschillende disciplines zijn belangrijk. Het vormen van een team maakt het contact laagdrempeliger. KP: inbreng van bewoners in het wijkteam. Dit zijn vaak dezelfde punten die niet altijd relevant zijn voor (de professionals in) het wijkteam	BP: korte lijnen, sneller contact zoeken met andere professionals/organisaties. Problemen multidisciplinair bekijken en oplossen. Samenwerking in het wijkteam tussen vergelijkbare organisaties (zoals zorginstellingen) leidt tot minder concurrentie tussen deze organisaties. KP: inbreng van bewoners in het overleg. Deze is niet altijd relevant en worden vaak herhaald. Dat leidt soms tot ergernissen bij de professionals	BP: ervaring met samenwerking en levenservaring hebben. Daarnaast is het belangrijk om mensenkennis te hebben en een 'mensenmens' te zijn. Het hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties in een pré, maar niet noodzakelijk. Mensen moeten de kans krijgen om ervaring op te doen als ze dit nog niet hebben. Dus het niet hebben van ervaring is geen knelpunt. KP: geen

		punten die niet altijd relevant zijn			
	Verbeterpunten	Geen	Geen	Geen	Geen
Tussenconclusie	Alle respondenten geven aan vanuit eerdere functies ervaring te hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties. Met betrekking tot de invloed die eerdere ervaring heeft op de samenwerking in het wijkteam vinden drie van de vier professionals dat problemen in het wijkteam meer multidisciplinair worden aangepakt ten opzichte van eerdere samenwerkingssituaties. Daarnaast stellen twee van hen dat door de samenwerking in het wijkteam de lijnen met de andere professionals/organisaties korter zijn geworden. Eén respondent geeft aan vanuit eerdere functies al professionals en organisaties te kennen en door de samenwerking in het wijkteam dit netwerk verder te kunnen uitbouwen. Deze respondent geeft ook aan dat hij/zij vanuit eerdere ervaringen weet hoe er met bepaalde situaties moet worden omgegaan. Wat opvallend is, is dat één respondent aangeeft dat er sinds de invoering van het wijkteam minder sprake is van concurrentiegevoel tussen vergelijkbare organisaties, terwijl dit eerder wel hevig aanwezig was. Daarnaast geven drie respondenten aan dat er een duidelijk verschil zit in de punten die de professionals en de bewoners inbrengen (ervaring versus geen ervaring). Zij ervaren dit als (enige) knelpunt. Er worden door de respondenten hele verschillende best practices genoemd. Er wordt onder andere gezegd dat het hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties een pré is, maar niet per sé noodzakelijk. Verder worden het hebben van levenservaring en mensenkennis als een van de best practices genoemd. Geen van de respondenten noemt een verbeterpunt met betrekking tot ervaring.				
2. Tijd en ruimte	Wijze tijd indelen	Vanuit eigen organisatie een bepaald aantal uren voor bepaalde gemeente (en dus activiteiten van het wijkteam), maar deze uren kunnen wel naar eigen inzicht worden ingedeeld. Er wordt kritisch gekeken of het meerwaarde heeft om bij een overleg aanwezig te zijn. Dit wordt met collega's	Vanuit eigen organisatie een bepaald aantal uren voor bepaalde gemeente (en dus activiteiten van het wijkteam. Er wordt met collega's afgestemd wie waar wel/niet naar toe gaat	Vanuit eigen organisatie mag een bepaald percentage van de werkuren worden besteed aan onder andere activiteiten voor het wijkteam. Deze tijd mag naar eigen inzicht worden ingedeeld	Volledige vrijheid om agenda naar eigen inzicht in te delen

	afgestemd			
Ervaring	Beschikbare uren zijn in principe toereikend. Soms moet dit worden gecompenseerd met uren uit een andere gemeente of overwerk	Beschikbare uren zijn in principe toereikend doordat taken tussen collega's kunnen worden verdeeld. In sommige situaties zou een aantal uur meer wel prettig zijn, maar in principe is het voldoende	Prettig om vanuit eigen organisatie vrijheid te hebben om tijd voor activiteiten van het wijkteam zelf in te kunnen delen en de mogelijkheid te hebben om tijd vrij te houden om bij overleggen van het wijkteam aanwezig te zijn	Uren zijn volledig voor de wijk (onder andere voor activiteiten van het wijkteam). Dat is prettig. Het is ook prettig om zelf te kunnen bepalen waar de prioriteit op dat moment ligt
BP/KP	BP: binnen beschikbare uren je eigen tijd kunnen indelen in afstemming met je collega's. Bij overleggen aanwezig zijn heeft positief effect op contact met andere professionals. Contact op andere momenten is daardoor gemakkelijker. Het is belangrijk om als organisatie zichtbaar te zijn. KP: Geen	BP: Met collega's afstemmen wie naar welk overleg/activiteit gaat en of aanwezigheid meerwaarde heeft. KP: in sommige gevallen komt tijdens het overleg de casuïstiekbespreking (tweede gedeelte) in de knel, omdat het eerste gedeelte (met de bewoners) uitloopt en professionals na het overleg al snel weer naar een andere afspraak moeten. Hierdoor worden niet altijd alle casussen ingebracht of worden	BP: vrijheid vanuit eigen organisatie om tijd voor activiteiten voor het wijkteam zelf te kunnen indelen. Je moet je ervan bewust zijn dat het belangrijk is om bij overleggen te zijn/de andere professionals te zien. KP: het komt af en toe voor dat bepaalde professionals niet bij een overleg aanwezig kunnen zijn, omdat ze daar geen tijd of mogelijkheden voor hebben. Dat is soms wel lastig als je verwacht die persoon bij het overleg te zien	BP: vrijheid om eigen agenda te kunnen bepalen en te kunnen afwegen waar de prioriteit ligt. Het is belangrijk om bij overleggen aanwezig te zijn en in je agenda rekening te houden met eventuele calamiteiten, zodat dit niet gelijk ten koste gaat van bijvoorbeeld overleggen of andere activiteiten KP: geen

			deze soms afgeraffeld	en deze niet aanwezig blijkt te zijn, maar dit heeft tot nu toe niet tot problemen geleid. Daarnaast worden soms al snel weer andere afspraken gepland. Het is belangrijk om de tijd te nemen voor het overleg	
Verbeterpunten	Geen		Strakker toezien dat het eerste gedeelte van het overleg niet (te veel) uitloopt. Daarnaast moeten professionals bij andere afspraken rekening houden met enige uitloop van het overleg, zodat de casuïstiekbespreking niet in de knel komt	Niet te snel een andere afspraak plannen na overleg, zodat je snel weg moet of niet de tijd hebt om te wachten tot het overleg is afgelopen	Geen
Tussenconclusie	Met betrekking tot tijd en ruimte vanuit de eigen organisatie geven drie van de vier respondenten aan dat zij een bepaald aantal uur aan activiteiten van het wijkteam (zoals overleggen, huisbezoeken e.d.) kunnen besteden. Deze uren kunnen zij wel naar eigen inzicht in te delen en zij ervaren dit aantal uren als toereikend. Eén respondent heeft volledige vrijheid om de eigen agenda te kunnen bepalen. Wat betreft de best practices geven alle respondenten aan dat het prettig is dat zij hun eigen agenda te kunnen bepalen. Drie respondenten geven aan dat het belangrijk is om bij overleggen van het wijkteam aanwezig te zijn. Dit heeft te maken met dat het belangrijk is om de andere professionals uit het team te zien om informatie uit te kunnen wisselen, maar ook omdat hierdoor contact op andere momenten gemakkelijker is. Daarnaast ben je op die manier als organisatie zichtbaar voor anderen. Tot slot noemt één respondent als best practice dat het handig is om in je agenda ruimte vrijhoudt voor eventuele calamiteiten, zodat je daar niet direct andere dingen voor moet afzeggen. Wat betreft knelpunten op het gebied van tijd en ruimte geeft één respondent aan dat het niet aanwezig kunnen zijn bij een overleg soms lastig kan zijn voor de voortgang van een				

cliëntsituatie. Dit is helaas niet altijd te voorkomen en heeft tot nu toe niet tot problemen geleid. Verder geven twee respondenten aan dat de casuïstiekbespreking in overleggen soms in de knel komt. Dit heeft te maken met het uitlopen van het eerste gedeelte van het overleg (met de bewoners), waardoor er minder tijd overblijft voor de casuïstiekbespreking (tweede gedeelte zonder bewoners). Vaak is uitloop niet mogelijk omdat professionals vaak direct na het overleg al weer naar een volgende afspraak moeten. Rekening houden met uitloop van het overleg bij het maken van afspraken zou daarom een verbeterpunt zijn. Ook strenger toezien dat het eerste gedeelte niet uitloopt zou eventueel een oplossing zijn voor dit probleem volgens één respondent. De twee andere respondenten ervaren geen knelpunten met betrekking tot tijd en ruimte en noemen ook geen verbeterpunten.

3. Informele communicatie	Wel/niet	Nauwelijks tot geen sprake van informele communicatie in het wijkteam	Nauwelijks tot geen sprake van informele communicatie in het wijkteam	Weinig sprake van informele communicatie in het wijkteam	Wel sprake van informele communicatie in het wijkteam
	Effect	Nauwelijks tot geen sprake van informeel contact tussen professionals, omdat hier voor en/of na overleg weinig tijd voor is. Professionals komen niet veel eerder voor het overleg en zijn daarna ook snel weer weg in verband met andere afspraken. Respondent geeft aan geen behoefte te hebben aan meer informeel contact in het wijkteam. Dat is niet noodzakelijk voor betere samenwerking. Focus moet liggen op	Nauwelijks tot geen sprake van informele communicatie, omdat professionals elkaar daar te weinig voor zien. Informeel contact vindt wel plaats binnen de eigen organisatie met directe collega's, maar niet in het wijkteam. Respondent geeft aan hier ook geen behoefte aan te hebben. Het ontbreken van informele communicatie heeft geen negatief effect op de samenwerking tussen de professionals	Informele communicatie kan voor ontspannen sfeer in het team zorgen, maar is niet noodzakelijk voor goede samenwerking. Er is weinig informele communicatie tussen de professionals. Daar spreken professionals elkaar te weinig voor. Alles is heel to the point. Dat is wel prettig. Er hoeft niet meer informele communicatie te zijn tussen de professionals, maar af en toe even napraten na een overleg kan wel	Positief. Informele communicatie komt de sfeer in het team ten goede. De professionals komen dicht bij elkaar, leren elkaar beter kennen en de saamhorigheid in het team wordt versterkt. Informele communicatie is dus belangrijk, maar hierbij moet er wel op worden gelet dat dit niet de overhand neemt. De focus moet duidelijk op inhoudelijke zaken liggen. Dat heeft prioriteit. Wat op dit moment binnen het

	werk gerelateerde zaken. De andere professionals denken daar volgens respondent hetzelfde over		zinnol/prettig zijn	team wordt georganiseerd voor informele communicatie is voldoende. Er hoeven geen extra dingen te worden georganiseerd
BP/KP	BP: focus moet liggen op werkgerelateerde zaken. Informeel contact moet worden beperkt. Het is zinnvoller om met elkaar over werkgerelateerde zaken te praten. Informeel contact kan best gezellig zijn, maar heeft niet altijd meerwaarde. KP: geen	BP: zo min mogelijk informele communicatie binnen het wijkteam. Informeel contact heeft geen invloed op hoe je met iemand samenwerkt. Informeel contact is dus niet noodzakelijk voor een goede samenwerking. KP: geen	BP: informele communicatie kan zorgen voor ontspannen sfeer in het team. De focus moet echter wel duidelijk op inhoudelijke zaken liggen. To the point communiceren tijdens overleggen. KP: professionals die na het overleg al te snel weer een andere afspraak hebben, waardoor er weinig mogelijkheid is voor informele communicatie	BP: informele communicatie belangrijk voor sfeer in het team. Er moet een duidelijke scheidingslijn zijn tussen werk en privé. Een aantal keer in het jaar iets organiseren waarbij professionals op informele wijze met elkaar kunnen omgaan. Als informele communicatie de overhand neemt in een overleg moet voorzitter ingrijpen. KP: geen
Verbeterpunten	Geen	Geen	De tijd nemen voor het overleg en eventuele uitloop, waar informele communicatie kan plaatsvinden	Geen
Tussenconclusie	Wat opvallend is bij deze variabele is dat drie respondenten aangeven dat er nauwelijks tot geen sprake is van informele communicatie in het wijkteam. Zij geven ook alle drie aan dat deze communicatie niet noodzakelijk is voor een goede samenwerking en dat zij ook geen/weinig behoefte hebben aan informeel contact met de andere professionals uit het wijkteam.			

De reden die hiervoor wordt gegeven is dat de professionals uit het wijkteam elkaar te weinig zien om informeel contact met elkaar te hebben. Vanwege de beperkte tijd wordt tijdens overleggen direct overgegaan op inhoudelijke zaken en daarna is er vanwege andere afspraken vaak ook geen tijd om 'na te praten'. De professionals hechten meer waarde aan communicatie over werkgerelateerde zaken, hoewel één van deze respondenten als (enige) knelpunt aangeeft dat het soms jammer is dat er na overleggen weinig tijd is om nog even na te praten. Dit zou soms wel zinvol kunnen zijn. De laatste respondent geeft juist aan dat er wel sprake is van informele communicatie in het team en dat dit belangrijk is voor de samenwerking. Hierdoor leren de professionals elkaar beter kennen en de saamhorigheid in het team wordt versterkt. Het is dus belangrijk dat af en toe wel de mogelijkheid wordt gegeven voor informele communicatie, bijvoorbeeld tijdens een afsluitende lunch na een gezamenlijke bijeenkomst. Wel merkt de respondent hierbij op dat de focus duidelijk op inhoudelijke zaken moet liggen, er een scheiding moet zijn tussen werk en privé en de voorzitter van het overleg moet ingrijpen als informele communicatie de overhand lijkt te nemen in een overleg. Drie respondenten ervaren geen knelpunten en noemen ook geen verbeterpunten. Eén respondent geeft dus aan dat het prettig zou zijn als er na een overleg soms mogelijkheid zou zijn tot napraten. Dit zou kunnen worden verbeterd door niet direct na het overleg alweer een andere afspraak in te plannen.

4. Interprofessionele educatie	Wel/niet	Ja	Ja	Ja	Ja
	Effect	Positief. Je leert elkaar beter en op een andere manier kennen, als persoon, maar ook als organisatie. Het zorgt voor mooie processen in de samenwerking omdat je samen ergens over brainstormt. Het is leuk om deze activiteiten informeel af te sluiten (bijvoorbeeld met een lunch) waarbij je professionals uit andere wijkteams ontmoet en kunt	Positief. Doordat je elkaar ziet tijdens een activiteit is het maken van contact op andere momenten gemakkelijker. Het is leuk om af en toe iets met zijn allen te doen en informatie met elkaar uit te wisselen	Positief. Dergelijke activiteiten zijn gezellig en je leert elkaar kennen. Er is meer begrip voor elkaar. Er wordt informatie gegeven die nuttig kan zijn voor inwoners van de gemeente. Teambuilding wordt niet gedaan met het wijkteam, maar dat hoeft ook niet van respondent. Er zijn plannen om professionals met elkaar mee te laten	Positief. Professionals een stukje scholing en onderbouwing mee geven. Ze maken hierdoor kennis met werkzaamheden van andere professionals. Daarnaast bevordert het het contact en de saamhorigheid tussen de professionals. Professionals wisselen ideeën met elkaar uit en kijken elk vanuit hun eigen perspectief naar kwesties. Ze vullen elkaar goed aan

	uitwisselen hoe zij dingen doen/ervaren		lopen om meer inzicht te krijgen in elkaars werk	
BP/KP	BP: belangrijk om af en toe (± 1 keer per jaar) een activiteit rondom een bepaald thema te organiseren. Activiteiten informeel afsluiten, waarbij er mogelijkheid is om met professionals uit andere wijkteams over hun ervaringen te praten. Organisaties in het wijkteam aan de andere professionals laten presenteren wat zij doen, zodat iedereen daarvan op de hoogte is en dit ook aan inwoners kan worden gecommuniceerd. KP: geen	BP: een aantal keer per jaar een themabijeenkomst organiseren over een onderwerp waarmee de doelgroep van het wijkteam kan worden geholpen. Tips, adviezen en ideeën met elkaar uitwisselen. KP: de tijd die vanuit eigen organisatie beschikbaar is om aan activiteiten van het wijkteam te besteden is beperkt. Daardoor zou het niet mogelijk zijn om bij meer activiteiten op het gebied van interprofessionele educatie aanwezig te zijn terwijl respondent dit op zich wel zou willen	BP: belangrijk om inzicht te hebben in elkaars werk. Hierdoor heeft men meer begrip voor elkaar. Belangrijk om professionals te betrekken bij besluitvorming over wijkteam, zodat deze door alle professionals worden uitgedragen. KP: er wordt niet altijd (voldoende) terugkoppeling gegeven over wat er met de uitkomsten van een activiteit wordt gedaan. Dat is soms vervelend voor professionals, omdat het dan lijkt alsof het 'voor niets' is geweest	BP: belangrijk om eens in de zoveel tijd een gezamenlijke training of bijeenkomst te organiseren. Het is leuk om deze informeel af te sluiten (bijvoorbeeld door een lunch) om de saamhorigheid te versterken. Het is belangrijk om bij het organiseren van dergelijke activiteiten rekening te houden met de tijd die professionals hebben. Je moet ze niet overvragen. KP: geen
Verbeterpunten	Het zou mooi zijn om met thema's te gaan werken, zoals 'eenzaamheid' en daar activiteiten rondom te organiseren	Meer tijd nodig vanuit eigen organisatie als er meer activiteiten plaats gaan vinden op het gebied van interprofessionele	Duidelijk communiceren met het team over wat het gevolg is van een activiteit: wat wordt er met de uitkomsten van	Geen

	educatie	de bijeenkomst gedaan?
Tussenconclusie	Alle respondenten geven aan dat er aan interprofessionele educatie wordt gedaan in het wijkteam. Zij zijn het er over eens dat dit een positief effect heeft op de samenwerking in het team. Professionals en organisaties leren elkaar tijdens dergelijke activiteiten namelijk beter kennen, waardoor men op andere momenten gemakkelijker contact met elkaar zoekt. Verder denken professionals samen ergens over na en wisselen ze ideeën en ervaringen uit. Daarnaast krijgen ze meer inzicht in elkaars werkzaamheden, waardoor er meer begrip voor elkaar is. De saamhorigheid in het team wordt versterkt. Wat betreft de best practices noemen de respondenten dat het belangrijk is dat een (aantal) keer per jaar gezamenlijke bijeenkomsten/scholing worden georganiseerd. Twee respondenten geven aan dat het prettig is om de bijeenkomsten informeel af te sluiten, zodat professionals ervaringen met elkaar kunnen delen. Verder geeft één respondent aan dat het goed is om de verschillende organisaties binnen het team hun werkzaamheden aan elkaar te presenteren, zodat iedereen daarvan op de hoogte is en men elkaar nog beter leert kennen. Tot slot noemt één respondent als best practice dat het belangrijk is om bij het organiseren van activiteiten op het gebied van interprofessionele educatie rekening te houden met de beperkte tijd die de professionals hebben. Als je te vaak activiteiten organiseert zou je de professionals overvragen. Twee respondenten geven knelpunten aan. Eén respondent geeft aan dat de beschikbare tijd vanuit de eigen organisatie beperkt is. Daardoor zou het niet mogelijk zijn om aan meer activiteiten op het gebied van interprofessionele educatie deel te nemen, terwijl de respondent dat best zou willen. Deze respondent geeft als verbeterpunt aan dat het wel prettig zou zijn als hier vanuit de eigen organisatie meer tijd voor zou zijn. Een andere respondent geeft aan dat er soms sprake is van onvoldoende terugkoppeling over de uitkomsten van een activiteit: professionals hebben ergens over gebrainstormd en wat wordt hier vervolgens mee gedaan? Het gebrek aan terugkoppeling kan soms het gevoel wekken dat het 'voor niets' is geweest. Voor deze respondent zou een betere terugkoppeling over de uitkomsten/gevolgen naar het wijkteam een verbeterpunt zijn. Tot slot geeft een andere respondent als verbeterpunt aan dat het mooi zou zijn om activiteiten/bijeenkomsten rondom een bepaald thema te organiseren.	

5. Feedback geven	Wel/niet	Ja	Ja	Nee (nog niet)	Ja
Ervaring		Het is belangrijk om feedback te geven en met elkaar na te denken over hoe het beter kan. Dat gaat bijna automatisch. Het fijnst is om rechtstreeks aan de persoon die het betreft feedback te	Manier van feedback geven hangt af van situatie. Vaak wordt het eerst met collega's uit de eigen organisatie besproken, maar soms ook tijdens een overleg	Als er iets zou zijn zou respondent dat bij de coördinator aangeven. Eventueel kan het punt dan later in het overleg worden besproken. Ook door andere professionals worden weinig verbeterpunten	Er heeft nog geen uitgebreide evaluatie plaatsgevonden aangezien het wijkteam zich nog in de opstartfase bevindt. Wel wordt tijdens overleggen aan professionals gevraagd

	geven, niet in een overleg of via de coördinator, tenzij je er samen niet uit zou komen		genoemd	of zij vanuit hun eigen organisatie tegen bepaalde zaken aanlopen die kunnen worden verbeterd. Professionals kunnen op die manier ook de andere professionals laten weten waar hun organisatie mee bezig is. Soms wordt een bijeenkomst georganiseerd met professionals van een bepaalde organisaties waarin van beide kanten feedback wordt gegeven
BP/KP	BP: rechtstreeks aan andere professionals feedback geven. Laten weten wat je ergens van vindt en een ander de mogelijkheid geven om uit te leggen hoe hij/zij iets ervaart of doet en waarom. Horen wat de ander zegt en dit niet van tafel vegen. Niet denken in termen van 'gelijk' en 'ongelijk' hebben, maar als aanvulling op andere	BP: belangrijk om feedback te geven. Je moet openstaan voor feedback. Verder is een open sfeer belangrijk. KP: geen	BP: feedback geven via coördinator of met persoon die het betreft, niet in een overleg. Het is belangrijk dat iedereen met neus dezelfde kant opstaat. Ruimte om vrijuit te kunnen praten KP: geen (geen ervaring)	BP: open staan voor feedback. Feedback direct uitspreken. Elkaar feedback geven en ondersteunen. Het is prettig om een apart overleg in te plannen met een groep professionals rondom een bepaalde kwestie. Verder is het belangrijk dat professionals meedenken over verbeteringen en zich ervan bewust zijn dat

		meningen. Compromissen sluiten. Het is belangrijk dat er een open sfeer is in het team. KP: geen			het wijkteam zich in de opstartfase bevindt. KP: geen
	Verbeterpunten	Geen	Geen	Geen	Geen
Tussenconclusie	Drie van de vier respondenten geven aan (wel eens) feedback te geven om de samenwerking in het team te verbeteren. De manier waarop dit gebeurt is afhankelijk van de situatie. Vaak wordt dit rechtstreeks met een professional besproken of komt dit in een overleg ter sprake. Feedback kan ook via de coördinator worden gegeven. Eén respondent geeft aan tot nu toe nog geen feedback te hebben gegeven en het idee te hebben dat de andere professionals dit ook weinig doen. Als best practices voor het geven van feedback geven de respondenten onder andere aan dat het belangrijk is om feedback te geven, dat er een open sfeer is en men de ruimte krijgt om feedback uit te spreken. Ook is het belangrijk om compromissen te sluiten, naar elkaar te luisteren en niet te denken in termen van 'gelijk' en 'ongelijk' hebben. Eén van de respondenten merkt op dat professionals zich moeten realiseren dat het wijkteam zich in de opstartfase bevindt en nog moet worden gevormd. Geen van de respondenten ervaart knelpunten bij het geven van feedback. Ook noemen zij geen verbeterpunten.				

Overige interessante informatie	Respondent 3.1	Respondent 3.2	Respondent 3.3	Respondent 3.4
Sterke punten/best practices (samenwerking in) sociaal team in het algemeen	Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een casus. Multidisciplinair werken op een professionele manier. Dat kan de bewoners in het team wellicht afschrikken, maar voor professionals werkt dat prettig	Multidisciplinair werken, contact met verschillende professionals/disciplines. Elkaar weten te vinden en elkaar kennen. Hulpvragers zijn gebaat bij het wijkteam. Ze worden namelijk sneller en beter geholpen. Het is heel mooi dat er bewoners bij het wijkteam overleg aanschuiven. Zij zijn de oren en ogen van de professionals in de wijk en beschikken	Elkaar snel weten te vinden. De lijnen zijn kort. Elkaar persoonlijk kennen maakt dat je elkaar sneller aanspreekt. Er wordt multidisciplinair naar problemen gekeken. Je weet beter wat er speelt in de wijk. Signalen of ergernissen die in het wijkteam naar voren zijn gekomen kunnen binnen eigen organisatie worden besproken. Deze	Het delen van casuïstiek, vragen en problemen in een multidisciplinair team, waarin alle partijen op het gebied van zorg en welzijn zijn vertegenwoordigd. Er is een brede expertise aanwezig, waardoor problemen van alle inwoners in een gemeente kunnen worden besproken. Daarnaast kennen de professionals elkaar en hun

		over veel informatie (ondanks dat hun inbreng ook tot irritatie leidt bij de professionals: zie hieronder)	kunnen hierdoor gemakkelijk worden opgelost. Verder komen via de bewoners veel signalen uit de wijk binnen bij het wijkteam. Informatie kan gemakkelijk met elkaar worden gedeeld	expertise. Verder is het mooi dat in het wijkteam zowel professionals als bewoners zitten. Bewoners zijn de oren en ogen van de wijk. Zij weten veel.
Zwakke punten/ verbeterpunten (samenwerking in) sociaal team in het algemeen	Inbreng van bewoners: overleg is niet om zaken in te brengen die hen alleen persoonlijk aangaan (losliggende stoeptegels en gymvereniging), maar ook voor kwesties die ingewikkelder zijn. Zij zouden meer signalen uit de wijk moeten inbrengen in het overleg: bijvoorbeeld over mensen die eenzaam zijn of weinig te doen hebben. Het is niet helder of dit duidelijk is/wordt gecommuniceerd met de bewoners die in het wijkteam deelnemen. Daarnaast is het wijkteam best een grote groep mensen en daardoor niet heel laagdrempelig voor bewoners/professionals die problemen willen bespreken. De bewoners die nu in het wijkteam zitten zijn niet	De casuïstiekbespreking kan beter. Hier moet mee gebruik van worden gemaakt door de professionals en mag (qua tijd) uitgebreider. Bewoners brengen terugkerende punten in die niet altijd relevant zijn voor professionals. Ook brengen zij soms punten in die niet in het wijkteam thuishoren. Bewoners zouden in het wijkteam meer signalen uit de wijk moeten bespreken in het overleg. Er moet naar de invulling van het overleg worden gekeken. Wellicht is het een idee om het eerste gedeelte te verkorten en (een aantal) professionals alleen voor het tweede gedeelte te laten aanschuiven. Er moet ook een beter verhouding komen tussen bewoners en professionals: meer	Bewoners brengen terugkerende punten in de overleggen in die niet relevant zijn voor de professionals/het wijkteam. Deze 'klachten' leiden af van inhoudelijke punten en kunnen vaak niet door aanwezige professionals worden opgelost. Daarnaast moet worden gekeken naar de invulling van het overleg: wellicht een apart overleg voor bewoners en voor professionals? Dan zou wellicht 's avonds voor bewoners kunnen worden gepland waarbij de coördinator en eventueel een professional op afroep aanwezig zijn, zodat er ook jonge bewoners kunnen deelnemen. Overdag zou er dan een overleg voor de professionals kunnen plaatsvinden. Ook moet er	Leren hoe dingen met elkaar kunnen worden gedeeld tijdens casuïstiekbespreking (met het oog op privacy). Professionals zijn huiverig voor de wet op de privacy (= algemene verordening gegevensbescherming vanaf mei 2018). Ze weten daardoor niet altijd goed wat zij wel en niet met elkaar mogen delen. Dit wordt ondervangen door middel van protocollen, maar daar moet nog een weg in worden gevonden. Daarnaast zou het mooi zijn als er ook jongere bewoners deel zouden nemen aan het wijkteam. Op die manier zouden ook andere leeftijdscategorieën uit de gemeente worden vertegenwoordigd. Dit blijkt lastig omdat mensen uit deze leeftijdscategorie dan

representatief voor de inwoners van de gemeente/wijk. Er moet meer gecommuniceerd worden naar de inwoners van de gemeente dat er wijkteam is en wat zij kunnen doen. Er wordt nog weinig casuïstiek ingebracht in overleggen, omdat dit vaak al onderling wordt afgestemd tussen professionals en dan niet meer met de rest van het team wordt besproken. Dat is jammer	bewoners of minder professionals	meer gecommuniceerd worden over het wijkteam naar de inwoners van de gemeente, zodat ze weten dat er wijkteam is en wat deze doet. Dit kan bijvoorbeeld door een stukje met foto (die al zijn gemaakt, maar nog niet gebruikt) in de plaatselijke krant. Wellicht dat dit ook nieuwe (jongere) bewoners aantrekt om deel te nemen aan de overleggen. Verder duurt het soms lang voordat zaken die zijn ingebracht in het overleg worden opgepakt/aangepakt. Bijvoorbeeld klachten van bewoners. Hierdoor worden deze meerdere keren in overleggen besproken, wat niet nodig zou hoeven zijn. Organisaties mogen soms iets doortastender zijn. Ook mist communicatie over vervolg van afspraken: wat wordt/is er nu gedaan met aangegeven punten? Verder moet het wijkteam dienen als adviespunt en moeten casussen niet worden 'overgenomen' door andere	met werk/kinderen zitten. Wellicht de ouderraad van scholen betrekken? Tot slot moet er nog met inwoners van de wijk/gemeente worden gecommuniceerd dat er een wijkteam is. Dit vergt veel tijd, maar het is wel belangrijk dat het op een goede manier gebeurt
--	---	---	--

				professionals als betreffende professional het onder controle heeft en/of alleen advies wil. Tot slot is het wellicht een idee om meer huisartsen en de apotheek toe te voegen aan het wijkteam voor een nog completer plaatje	
Overig	-	-		Door de samenwerking in het wijkteam is een grote vitaliteitsmarkt in de gemeente opgezet waaraan veel disciplines, organisaties, instellingen en winkels aan meedoen. Zonder het wijkteam was deze markt veel kleiner geweest	In het wijkteam is het idee van een vitaliteitsmarkt tot stand gekomen. Deze wordt georganiseerd door de organisaties in het wijkteam. Door middel van een dergelijke activiteit brengt het wijkteam informatie over naar inwoners

Vergelijkende analyse

Variabele	Vergelijking ervaringen respondenten uit de verschillende sociale teams
Ervaring	Alle respondenten uit de drie sociale teams geven aan (vanuit eerdere functies) ervaring te hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties. De respondenten vergelijken de samenwerkingssituatie waar zij vanuit eerdere functies deel van uit maakten met de huidige situatie in het sociaal team. De antwoorden van de respondenten uit de sociale teams met betrekking tot het effect dat eerdere ervaring op de samenwerking heeft lopen uiteen. Antwoorden variëren van dat problemen in de sociale teams meer multidisciplinair worden bekeken tot dat het handig is om op de hoogte te zijn van protocollen en kaders van samenwerkingspartners. Ook met betrekking tot de best practices worden hele verschillende antwoorden gegeven. Wat opvallend is hierbij is dat (bijna) alle respondenten uit hetzelfde sociaal team dezelfde best practice noemen, maar deze best practice per sociaal team verschilt. Zo wordt door drie respondenten van het sociaal team Borne als best practice genoemd dat de professionals/organisaties uit het sociaal team elkaar al voor de komst van het sociaal team kenden. Hierdoor wisten zij elkaar vanaf het begin al snel te vinden en verliepen contacten gemakkelijk. Uit het sociaal team Haaksbergen noemen alle respondenten dat het ten opzichte van eerdere situaties prettiger is dat de professionals uit het sociaal team bij elkaar in één ruimte zitten. Hierdoor kan snel afstemming plaatsvinden en zijn er korte lijnen tussen de professionals. Door drie van de vier respondenten van het sociaal team Wierden wordt als best practice genoemd dat problemen sinds de komst van het sociaal team meer multidisciplinair worden bekeken en aangepakt. Wat verder opvallend is, is dat uit elk sociaal team één respondent expliciet aangeeft dat het hebben van ervaring met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisatie een pré is, maar niet per se noodzakelijk voor een goede samenwerking. Het niet hebben van ervaring wordt dus, tegen de verwachtingen in, niet als knelpunt gezien. Er worden sowieso weinig knelpunten genoemd op het gebied van eerdere ervaring: uit zowel het de sociale team Borne als Haaksbergen geeft één van de respondenten een knelpunt aan. De respondent uit sociaal team Borne geeft aan dat er in het begin van het sociaal team erg moest worden gezocht naar wie welke verantwoordelijkheden heeft en wie beslissingsbevoegd is. Dit kwam doordat de constructie van het sociaal team voor de professionals nieuw was. De respondent uit het sociaal team Haaksbergen geeft aan dat het lastiger is om informatie met elkaar uit te wisselen als je elkaar als professionals nog niet zo goed kent. Bij het sociaal team Wierden geven drie van de vier respondenten hetzelfde knelpunt aan: de inbreng van de bewoners die aan het team deelnemen in het overleg. Hier zien zij duidelijk een verschil tussen punten de bewoners inbrengen, die hoogstwaarschijnlijk geen ervaring hebben met samenwerking tussen professionals uit verschillende organisatie, en de punten die de professionals, die dit wel hebben, inbrengen. Er wordt door geen van de respondenten een verbeterpunt genoemd. Ondanks dat de respondenten van het sociaal team Wierden de inbreng van bewoners soms als knelpunt ervaren, zal dit probleem met nieuwe bewoners zich waarschijnlijk ook voordoen, omdat er nu eenmaal een verschil is tussen de bewoners en de professionals. De bewoners uit het sociaal team halen willen zij niet in verband met de

signalen die de professionals via hen krijgen. Er worden wel een aantal oplossingen aangedragen voor dit knelpunt, maar deze liggen op het organisatorische gebied (zie 'zwakke punten/knelpunten sociaal team) en niet op het gebied van ervaring.

Tijd en ruimte

Met betrekking tot de tijd en ruimte die de professionals vanuit hun eigen organisatie krijgen om bij activiteiten (overleggen, gezamenlijke huisbezoeken e.d.) van het sociaal team aanwezig te zijn blijkt dat in de sociale teams **Borne** en **Haaksbergen** alle respondenten en één respondent uit het sociaal team **Wierden** hun eigen agenda kunnen bepalen en hierbij door de eigen organisatie niet worden beperkt om bij activiteiten aanwezig te zijn. Zij ervaren dit allemaal als prettig. Het bepalen van de eigen agenda is daarom de belangrijkste best practice. De drie overige respondenten in het sociaal team **Wierden** geven aan dat zij vanuit hun eigen organisatie een bepaald aantal uren krijgen die ze (onder andere) aan activiteiten van het sociaal team mogen besteden. Zij zijn echter wel vrij om zelf te bepalen hoe ze deze uren invullen en ervaren dit aantal uren (in principe) als toereikend. Een groot aantal respondenten noemt als best practice dat het van belang is dat professionals zich ervan bewust zijn dat het voor de samenwerking belangrijk is om bij overleggen aanwezig te zijn. Het niet bij overleggen aanwezig kunnen zijn (van andere professionals) wordt wel eens als knelpunt worden ervaren door de respondenten. Verder worden als best practices onder andere genoemd het zelf bepalen van prioriteiten, afstemmen van collega's wie waar bij aanwezig is en vinden van een balans in de frequentie van de overleggen. Er wordt door één respondent uit het sociaal team **Borne** een opvallende best practice genoemd: betrokken organisaties moeten bereid zijn hun professionals de ruimte en mogelijkheden te geven om een succes te maken van het sociaal team. De knelpunten die de respondenten noemen zijn uiteenlopend. Twee respondenten uit het sociaal team **Borne** noemen dat zij de soms hoge werkdruk in sommige gevallen als knelpunt ervaren. Twee respondenten uit het sociaal team **Wierden** noemen als knelpunt dat vanwege de beperkte beschikbare tijd voor overleggen de casuïstiekbespreking (tweede gedeelte overleg) soms in de knel komt. Dit zou kunnen worden opgelost als professionals in hun agenda rekening zouden houden met uitloop van het overleg en niet te snel na het overleg andere afspraken in te plannen. Het in de knel komen van de casuïstiekbespreking zou ook (deels) kunnen worden opgelost door streng toezicht van de voorzitter op dat het eerste gedeelte van het overleg (met de bewoners) niet uitloopt. Van de respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** geven er drie als knelpunt aan dat het wel eens storend is als professionals niet bij overleggen aanwezig zijn. Dit heeft volgens hen niet zozeer effect op de samenwerking, maar dit werkt vaak wel vertragend bij een cliëntsituatie. Dat is soms lastig, maar niet altijd te voorkomen. Eén van de respondenten draagt hiervoor als verbeterpunt aan dat het belangrijk is om professionals bewust te maken van het belang en de noodzaak van de samenwerking, zodat professionals (blijven) inzien waarom hun aanwezigheid bij overleggen belangrijk is. De andere respondent uit dit sociaal team geeft als knelpunt aan dat sommige professionals niet creatief met hun tijd kunnen omgaan. Zo maken zij bijvoorbeeld geen gebruik van flexibele werktijden of de mogelijkheid om op huisbezoek te gaan. Dit ervaart deze respondent wel eens als lastig, omdat het niet meer van deze tijd en niet klantvriendelijk is. Als verbeterpunt geeft deze respondent aan dat professionals bewust moeten worden gemaakt van

deze mogelijkheden. Dit gebeurt al binnen het team en inmiddels gaat het hierdoor ook al beter dan eerder, maar dit kan nog verder worden verbeterd.

Informele communicatie

Wat betreft de informele communicatie in de sociale teams geven alle respondenten uit de sociale teams **Borne** en **Haaksbergen** aan dat hier sprake van is hun teams. Zij ervaren allemaal dat dit een positief effect heeft op de samenwerking in het team. Redenen die zij hiervoor geven zijn het elkaar beter leren kennen, waardoor er meer begrip is voor elkaar, je met elkaar rekening kunt houden en het contact gemakkelijker verloopt. Echter worden er ook een aantal kanttekeningen geplaatst bij informele communicatie. Zo moet deze niet de overhand nemen ten opzichte van werkgerelateerde communicatie en zorgt informele communicatie er niet per se voor dat professionals beter met elkaar kunnen samenwerken. Als best practices worden onder andere genoemd dat lunchpauzes goede momenten zijn voor informele communicatie (en niet overleggen of onder het werk in de gezamenlijke kantoortuin), je je eigen grenzen moet aangeven als de informele communicatie afleidt van werk en professionals zich bewust moeten zijn van het belang van het hebben van een goede relatie met elkaar. Wat betreft knelpunten op dit gebied geven de respondenten uit het sociaal team **Borne** aan dat er wat hun betreft geen knelpunten en verbeterpunten zijn. Van de respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** geven er drie aan dat de informele communicatie in de kantoortuin (soms) als te veel te ervaren. Dit ervaren zij als storend en zij worden hierdoor soms afgeleid van hun werk. De andere respondent uit dit team geeft echter aan dat de kantoortuin juist wel handig is voor informeel communicatie, omdat je zo dicht bij elkaar zit. Hierover verschillende de meningen dus. Als verbeterpunten wordt door de respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** genoemd dat het fijn zou zijn als er eens in de zoveel tijd een moment wordt gepland voor informeel contact met de andere professionals, het belangrijk is om af en toe tijd vrij te maken voor informeel contact en dat er een oplossing moet komen voor de hoeveelheid informele communicatie in de kantoortuin. De ervaringen van de respondenten uit het sociaal team **Wierden** wijken af van de ervaringen van de respondenten van de twee andere teams. Uit dit team geven drie respondenten aan dat er nauwelijks tot geen sprake is van informele communicatie tussen de professionals in het team en geven aan dit positief te vinden. Zij zeggen geen behoefte te hebben aan informeel contact met de andere professionals uit het team en dit (tegen de verwachting in) ook niet noodzakelijk te vinden voor een goede samenwerking. Zij ervaren het afwezig zijn van informele communicatie dus niet als een knelpunt (zoals verwacht), maar juist als een best practice. Dat is opvallend te noemen. De andere professional uit dit team geeft aan dat er wel sprake is van informele communicatie en dat dit een positief heeft op de samenwerking in het team. Volgens deze respondent is informele communicatie belangrijk omdat het de sfeer in het team ten goede komt en het de saamhorigheid binnen het team versterkt. Het is dus ook opvallend dat de professionals verschillende ervaring hebben met de hoeveelheid informele communicatie en of dit een positief of negatief effect heeft op de samenwerking. Andere best practices die de respondenten uit dit team noemen zijn dat er tijdens overleg to the point moet worden gecommuniceerd, er een duidelijke scheiding moet zijn tussen werk en privé en er eens in de zoveel tijd iets wordt georganiseerd waarbij professional de mogelijkheid hebben om op informele wijze met elkaar om te gaan. Wat betreft

	knelpunten op dit gebied geeft slechts één respondent uit het sociaal team Wierden een knelpunt/verbeterpunt aan: de mogelijkheid tot eventueel informeel contact wordt beperkt doordat professionals na het overleg al snel naar volgende afspraken moeten en hier dus geen tijd voor is. Dit zou verbeterd kunnen worden door meer de tijd te nemen voor het overleg + een eventuele nabespreking. Wellicht dat er dan iets meer informeel contact zou zijn tussen de professionals.
Interprofessionele educatie	Met betrekking tot interprofessionele educatie in de sociale teams geven de respondenten uit de teams Haaksbergen en Wierden aan dat er binnen het team activiteiten worden georganiseerd op dit gebied. Zij ervaren dit allemaal als positief. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn onder andere dat de professionals elkaar beter en/of op een andere manier leren kennen, de professionals ervaringen met elkaar delen, zij input krijgt van elkaar en de saamhorigheid in het team wordt versterkt. Best practices die op dit gebied door de respondenten uit deze teams worden genoemd zijn uiteenlopend. Onder andere wordt genoemd dat het belangrijk is om eens in de zoveel tijd een gezamenlijke activiteit voor interprofessionele educatie te organiseren, de professionals op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden, zij met elkaar meedenken en van elkaar willen leren en er rekening moet worden gehouden met de beschikbare tijd van de professionals. Ook de knelpunten die de respondenten uit de sociale teams Haaksbergen en Wierden noemen lopen uiteen. Zo wordt onder andere genoemd dat niet alle professionals dezelfde activiteiten leuk of zinvol vinden, de beperkte beschikbare tijd voor interprofessionele educatie en het gebrek aan communicatie over het vervolg van de activiteiten (wat wordt met de genoemde punten/uitkomsten brainstormsessies gedaan?). Door vijf van de acht respondenten van de twee teams worden verbeterpunt gegeven. Dit zijn: alert blijven dat professionals elkaar blijven ontmoeten (zeker als er nieuwe professionals bij komen), je flexibel opstellen en met de tijd meegaan, meer met thema's gaan werken in activiteiten, meer tijd vanuit de eigen organisatie en betere communicatie over het vervolg van activiteiten. De respondenten van het sociaal team Borne geven aan dat er geen sprake is van interprofessionele educatie in het team. Twee van hen geven echter wel aan dat het voor professionals mogelijk is om bij elkaar activiteiten aan te sluiten als deze relevant lijken. Drie respondenten uit dit team ervaren het afwezig zijn van interprofessionele educatie niet als een knelpunt. Zij zijn tevreden met de huidige situatie, maar twee respondenten geven aan dat interprofessionele educatie in de toekomst mogelijk wel zinvol kan zijn. Als best practices geven de respondenten uit dit team aan dat professionals elkaar moeten uitnodigen voor activiteiten vanuit de eigen organisatie die mogelijk relevant zijn voor de andere professionals, met collega's af te stemmen wie naar welke activiteiten gaat en een activiteit te organiseren indien er beleidsveranderingen zijn die het sociaal team aangaan. Deze respondenten ervaren geen knelpunten op het gebied van interprofessionele educatie. De andere respondent uit dit team ervaart het afwezig zijn van interprofessionele educatie echter wel als een knelpunt, dat zou kunnen worden opgelost met het organiseren van activiteiten op het gebied van interprofessionele educatie die bijvoorbeeld zij gericht op de samenwerking in het team of op praktische onderwerpen waarmee professionals in hun werk te maken hebben, zoals gesprekvoering met cliënten of dementie.
Feedback geven	Elf van de twaalf respondenten geven aan wel eens feedback te geven om de samenwerking in hun sociaal team te

verbeteren. Eén respondent geeft aan nog geen feedback te hebben gegeven. De meeste respondenten geven aan het liefst persoonlijk feedback te geven aan een professional waarmee zich problemen voordoen. Andere manieren van feedback geven zijn tijdens een overleg feedback bespreekbaar maken of deze te melden bij de coördinator of leidinggevende. Twee respondenten uit het sociaal team **Borne** geven aan dat er een jaarlijkse evaluatie plaatsvindt waarin professionals eventuele feedback kunnen aangeven. Opvallend aan de ervaringen van de respondenten uit dit team is dat twee respondenten aangeven dat er (buiten de evaluatie om) weinig feedback wordt gegeven, terwijl de andere twee respondenten aangeven dat professionals regelmatig feedback geven tijdens overleggen. Hierover verschillen de meningen dus. Best practices die onder andere door de respondenten uit de teams worden genoemd zijn het bespreekbaar maken van feedback, het hebben van een veilige omgeving om feedback te geven, het gevoel hebben dat er naar feedback wordt geluisterd en niet te praten in termen van het hebben van 'gelijk' en 'ongelijk'. De respondenten van het sociaal team **Wierden** geven aan geen knelpunten te ervaren. Ook uit het sociaal team **Borne** geeft slechts één respondent een knelpunt aan: de beperkte communicatie over wat er met de gegeven feedback wordt gedaan. De respondenten uit het sociaal team **Haaksbergen** geven wel alle vier knelpunten aan. Ze noemen onder andere dat niet alle professionals dezelfde dingen als een probleem zien, het vaak dezelfde professionals zijn die (geen) feedback geven, het soms lastig is om de werkzaamheden van andere professionals te beoordelen en professionals soms gekwetst zijn door feedback. Slechts één van deze respondenten geeft een verbeterpunt: door middel van een teamcoach kijken hoe alle professionals kunnen worden betrokken bij het geven van feedback, zodat het niet steeds dezelfde professionals zijn die (niet) doen.

Sterke punten/best practices van het sociaal team in het algemeen

De respondenten uit de verschillende sociale teams noemen erg uiteenlopende sterke punten en best practices voor de samenwerking in sociale teams. Soms noemen respondenten uit hetzelfde team dezelfde sterke punten/best practices. Zo noemen drie respondenten uit het sociaal team **Borne** dat het prettig is om in een kleine gemeente te werken, omdat het aantal organisaties dat binnen de gemeente werkzaam is overzichtelijk is en deze laagdrempelig zijn. Daarnaast geven zij aan dat in kleine gemeenten professionals vaak al op de hoogte zijn van bepaalde problemen van inwoners. Daardoor is er snel zicht op situaties en kan al in een vroeg stadium worden ingegrepen. Sterke punten/best practices die verder door hen worden genoemd zijn onder andere: een gemeentebestuur dat zich flexibel opstelt en gemakkelijk benaderbaar is, dat verantwoordelijkheden worden gedeeld in het sociaal team, er een wij-gevoel is binnen het sociaal team en dat de inwoner centraal wordt gesteld. Drie respondenten uit het sociaal team **Wierden** noemen als best practice dat bewoners uit de wijk aansluiten bij het wijkteamoverleg. Zij zijn de oren en ogen van de professionals en beschikken over veel informatie. Zij delen signalen die anders de professionals vaak niet bereiken. Echter merken de respondenten op dat er ook een aantal nadelen kleven aan het betrekken van bewoners bij het wijkteam. Dit wordt bij 'zwakke punten/knelpunten' besproken. Andere sterke punten/ best practices die zij onder andere noemen zijn: gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een casus, burgers worden sneller en beter geholpen met hun problemen, gemakkelijk informatie met andere professionals kunnen delen en de mogelijkheid om vanwege de brede expertise in

	het team alle problemen van inwoners te kunnen bespreken. De respondenten van het sociaal team Haaksbergen zijn het erover eens dat de eerder genoemde korte lijnen en het bij elkaar in een ruimte zitten de belangrijkste best practices zijn. Verder noemen zij nog een aantal verschillende sterke punten: slagvaardigheid, elkaar kunnen helpen, snel kunnen anticiperen op vraagstukken, effectief werken, vaste aanspreekpunten bij andere organisaties hebben en het hebben van een goede coördinator om alles rondom het team in goede banen te leiden.
Zwakke punten/knelpunten van sociaal team in het algemeen	De zwakke punten/knelpunten die de respondenten noemen verschillen erg van elkaar en zijn ook per gemeente erg verschillend. Het enige punt dat door één respondent uit sociaal team Borne en twee respondenten uit sociaal team Haaksbergen wordt aangegeven is het (soms) moeizame contact met de afdeling Sociale Zaken (Participatiewet). In beide gemeenten is deze afdeling uitbesteed aan een andere gemeente (Hengelo). Hierdoor verloopt het contact en de afstemming met de medewerkers van deze afdeling soms moeizaam. Dit leidt tot stagnatie in cliëntsituaties en tot ergernissen bij cliënten. Daarnaast is het hierdoor ook niet altijd duidelijk hoe de Participatiewet kan worden gelinkt met het sociaal team (Jeugdwet en Nieuwe Wmo) en hoe de verhoudingen tussen de wetgevingen liggen. Op dit bovenstaande punt na is het niet mogelijk om zwakke punten/knelpunten te formuleren die voor alle onderzochte sociale teams gelden. Punten die door de respondenten uit sociaal team Borne worden genoemd zijn onder andere: het beter informeren van professionals door de gemeente over beleidswijzigingen die het sociaal team aangaan, het moet duidelijker worden hoe het sociaal team en het 'Borns Hulpteam' zich tot elkaar verhouden (welke type casus in welk overleg, welke professionals bij welk overleg) en overleggen moeten beter worden gestructureerd (alle agendapunten bespreken en alle professionals aan het woord laten komen). Daarnaast wordt genoemd dat professionals de mogelijkheid moeten krijgen om casussen rustig te bespreken in een overleg zonder dat andere professionals gelijk met allerlei oplossingen komen. Verder kan er meer gebruik worden gemaakt van elkaars expertise (casussen niet te snel onderling afstemmen in plaats van in het overleg van het sociaal team). Ten slotte wordt aangegeven dat het dat jammer is dat de Wmo-consulenten niet bij de andere professionals in het gebouw zitten, professionals kritischer naar zichzelf en hun functioneren als professional moeten kijken en er meer afwisseling moet komen in het type casussen dat in het overleg van het sociaal team worden besproken (niet alleen Wmo). Drie respondenten uit het sociaal team Haaksbergen noemen, ondanks de voordelen die het met zich meebrengt, de kantoortuin als knelpunt: het is hier vaak erg druk en rumoerig, waardoor het soms lastig om je op je werk te concentreren. Eén respondent draagt hiervoor aan dat het wellicht een oplossing zou zijn om het kantoor toch op te splitsen in een aantal kleinere kantoren. Op die manier ben zijn de professionals nog steeds dicht bij elkaar, maar hebben ze minder last van elkaar/het geluid, of het kantoor zou beter moeten worden geïsoleerd. Daarnaast geeft deze respondent aan dat het werken in de huidige kantoortuin ook lastig is met het oog op de privacy van cliënten. Als je bijvoorbeeld moet bellen kunnen andere professionals in principe meeluisteren, wat niet altijd wenselijk is. Punten die verder onder andere door respondenten uit het sociaal team Haaksbergen worden genoemd zijn: één registratiesysteem voor nieuwe meldingen (in plaats van twee zoals nu het geval is), er is soms sprake van een tweedeling in het team (wij/zij: ambtenaren/overige professionals) en het zou prettig

zijn als het maatschappelijk werk in sommige situaties iets meer zou doorpakken en iets minder soft zou zijn. Het belangrijkste knelpunt van de respondenten uit het sociaal team **Wierden** is de inbreng van bewoners in het wijkteamoverleg. Drie van de vier respondenten geven aan dit als knelpunt te ervaren: bewoners gebruiken het sociaal team vaak voor het oplossen van problemen die hen persoonlijk aangaan (losliggende stoeptegels, overlast van hondenpoep, het sluiten van de gymvereniging etc.) en niet zozeer voor belangrijke signalen uit de wijk (mensen die eenzaam of ziek zijn of hulp kunnen gebruiken). Deze punten worden vaak meerdere keren door bewoners ingebracht, maar aangezien hier andere wegen voor zijn en de professionals in het team deze problemen vaak niet kunnen oplossen leidt dit tot irritatie en het gevoel hebben van 'tijdsverspilling' bij de professionals. Als oplossing geeft één van de respondenten aan dat mogelijk duidelijker naar bewoners moet worden gecommuniceerd welke signalen zij kunnen inbrengen in het overleg. Een andere professional geeft aan dat het gedeelte van het overleg met de bewoners mogelijk moet worden verkort en/of professionals alleen bij de casuïstiekbespreking (tweede gedeelte) te laten aanschuiven. Deze respondent geeft ook aan dat als de huidige vorm van het overleg in stand blijft er een betere verhouding moet komen tussen de bewoners en de professionals: meer bewoners of minder professionals. Weer een andere respondent geeft als verbeterpunt aan dat het overleg mogelijk moet worden opgesplitst: een overleg met alleen bewoners en de coördinator + indien nodig een professional op afroep, dat 's avonds plaatsvindt. Op die manier kunnen mogelijk ook bewoners uit een andere leeftijdscategorie aanschuiven (werkenden, ouders), zodat er een betere afspiegeling van de wijk is (dit is nu niet het geval en wordt ook door twee andere respondenten als knelpunt genoemd). Overdag zou dan het overleg tussen de professionals kunnen plaatsvinden. Knelpunten die verder onder andere worden genoemd zijn de beperkte casuïstiekbespreking in het overleg, de onbekendheid van het sociaal team bij inwoners, het gebrek aan communicatie over wat er met ingebrachte punten wordt gedaan en dat het soms lastig is welke informatie professionals wel of niet met elkaar mogen delen met het oog op privacy en de aanstaande Privacywet (= algemene verordening persoonsgegevens, mei 2018).