

“Licht en lucht”. Improviserend samenwerken in de buurt

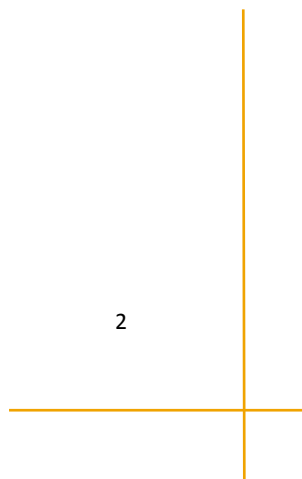
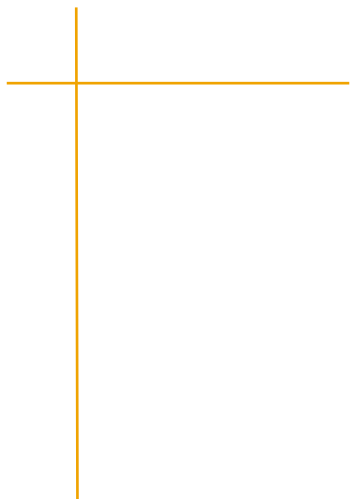
- ◆ Afstemming en netwerkvorming tussen Sociaal makelaars (Wijk&co) Buurteams Sociaal en Buurteams Jeugd in Overvecht

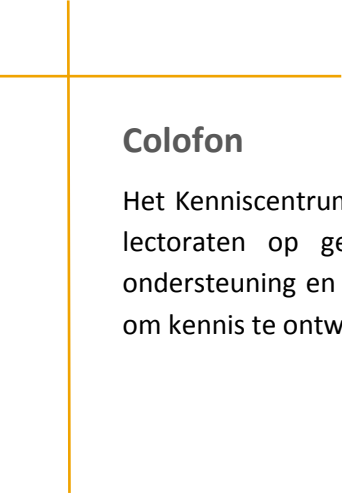
Auteur(s) eindrapport ontwikkelwerkplaats samenwerking:

Dr. Sandra Geelhoed, senior onderzoeker (rapportage)

Drs. Mirjam Gademan, trainer en docent (procesbegeleiding)

1 mei 2015

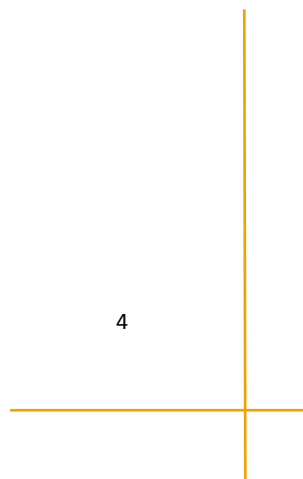
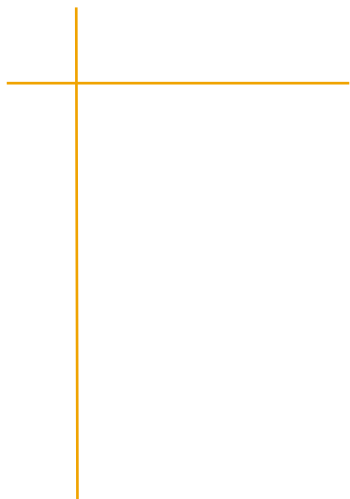




Colofon

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht is een bundeling van een aantal lectoraten op gebied van zorg en welzijn, sociaal beleid, maatschappelijke participatie, ondersteuning en dienstverlening, arbeid, recht en veiligheid. Het doel van het Kenniscentrum is om kennis te ontwikkelen, te bundelen en over te dragen ten behoeve van onderwijs en praktijk.

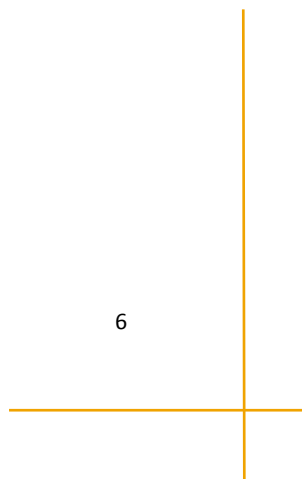
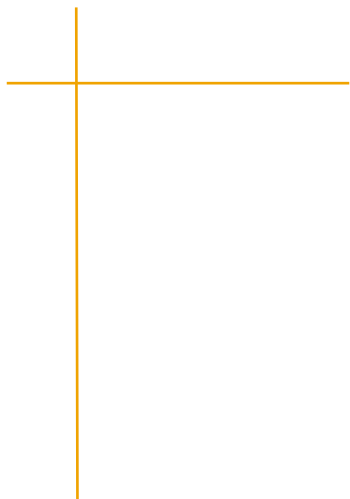
Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht
Postbus 85397- 3508 AJ Utrecht
Heidelberglaan 7 - 3584 CS Utrecht Tel. 088-4819831
www.socialeinnovatie.hu.nl
www.hu.nl
www.wmowerkplaatsutrecht.nl





Inhoudsopgave

COLOFON	3
1. INLEIDING	7
2. SAMENVATTING VAN RESULTATEN	8
3. EEN ONTWIKKELMODEL VOOR DE VORMGEVING VAN SAMENWERKING	14
4. CONCLUSIE	15
5. HOE NU VERDER?	16



Inleiding

In maart 2014 ontstond de behoefte bij Buurtteams en Sociaal Makelaars om met elkaar in gesprek te gaan over samenwerking in de buurt ten gunste van bewoners en cliënten. Op verzoek van Ingrid Horstik (Leidinggevende Buurtteam sociaal Overvecht Spoorzoom) en Pascal van Wanrooy (manager Wijk&co), werd de WMO werkplaats van het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht (HU) gevraagd om ondersteuning te bieden bij het verkennen van de samenwerking tussen buurtteams sociaal, jeugd en sociaal makelaars. Met het oog op januari 2015, waarbij nog meer buurtteams sociaal via de nieuwe buurtteam organisaties Incluzio en Lokalis van start zullen gaan. Dit gaf de ontwikkelwerkplaats ook het karakter van een *pilot*.

De ontwikkelwerkplaats is gestart in oktober en liep tot en met eind december 2014. Er zijn vier bijeenkomsten. Uit elk team (Overvecht Noord en Zuid) hebben een à twee teamleden deelgenomen. In januari 2015 heeft een evaluatiebijeenkomst plaats gevonden met de leidinggevenden.

Doel van de ontwikkelwerkplaats was om gezamenlijk tot een structurele samenwerking te komen. Er is specifiek voor een ontwikkelwerkplaats gekozen om met de sociale professionals zelf van onder op te onderzoeken wat de formele opdracht van buurtteam medewerkers sociaal en jeugd en sociaal makelaars is; hoe de samenwerking er op dit moment uit ziet en hoe de samenwerking anders en beter kan verlopen.

Een ontwikkelwerkplaats is gekoppeld aan participatief actieonderzoek waarbij de deelnemers eigenaars zijn van het gesprek en van de ontwikkeling van gemeenschappelijke kennis en analyse van het werk uitgevoerd door henzelf maar ook door anderen. De ontwikkelwerkplaats wordt begeleid door een procesbegeleider. Een onderzoeker neemt deel om nauwkeurig verslaglegging te doen. Deze verslagen zijn vervolgens handvatten voor de deelnemers in het ontdekken van ieders beroepsidentiteit en van handelingspatronen, die leiden tot bewustwording en het starten van een leerproces. Het uiteindelijke doel is om tot verdere professionalisering te komen en inzicht in ieders beroepsidentiteit te verkrijgen.

1. Samenvatting van resultaten

1. De ontwikkelwerkplaats is gestart om structurele samenwerking tussen buurtteams jeugd en sociaal en sociaal makelaars van Wijk&co in Overvecht vorm te geven. Deze gezamenlijke opdracht aan de teams werd in eerste instantie door Ingrid Horstik en Pascal van Wanrooy verwoord in samenspraak met Mirjam Gademan en Sandra Geelhoed van de HU.
2. In de eerste bijeenkomst van de ontwikkelwerkplaats werken we aan de formele opdracht vanuit de organisatie van elk team. Dit is om kennis te maken met elkaars werkwijze. In de praktijk van de ontwikkelwerkplaats leren we dat professionals graag willen weten wat de formele opdracht van de ander is. In werkelijkheid gaat het gesprek niet over die formele opdracht, maar over de ervaren, gedeelde opdracht die professionals zichzelf stellen. In de bewoordingen van een van de deelnemers, waar iedereen zich in kon vinden:

“Ik zie voor me dat wij met elkaar een aanbod neerzetten voor bewoners in de buurt/ wijk. En dat wij op een zo onzichtbaar mogelijke manier de dingen met elkaar regelen, zodat wanneer de burger of cliënt iets nodig heeft, ze precies weten waar ze moeten zijn. Voor de burger/ cliënt maakt het namelijk niet uit wie hij aanspreekt. Hij heeft iets nodig en wil daar antwoord op”. (OWP1-4nov2014)

Het verhelderen aan de ander wat de formele opdracht vanuit de gemeente of vanuit de organisaties is, was moeizaam en werd vrijwel direct omgezet in een gesprek over casuïstiek om handen en voeten te geven aan bovenstaande gemeenschappelijke doel.

3. Gaandeweg de bijeenkomsten wordt duidelijk dat niet de formele opdracht leidend is voor de deelnemende professionals, maar de ervaring van het werken en samenwerken in de praktijk, met alle obstakels en strubbelingen die de transities met zich meebrengen. Centraal in het delen van de ervaringen staan de bewoners/ cliënten, kortom de leefwereld. De wrijving tussen de systeemwereld en leefwereld/ ervaringswereld wordt in de ontwikkelwerkplaats zichtbaar. Een sociaal makelaar geeft aan dat tijdens de terugkoppeling over de ontwikkelwerkplaats zijn teamleden kritisch waren over het werk van de buurtteams:

“De sociaal makelaar gaf aan dat zijn teamleden niet altijd positief waren over het werk van de sociale buurtteams. Hij vindt dat dit wel moet worden benoemd: het geeft namelijk weer welke verwachtingen buurtteammedewerkers en sociaal makelaars van elkaar hebben.

Door de postcoderegeling of doordat de voertaal nu verplicht Nederlands is en bewoners/cliënten zelf voor een tolk moeten zorgen, krijgen bewoners/ cliënten niet de hulp die ze verwachten. Een buurtteam medewerker sociaal beaamt dat het bieden van hulp per postcode een probleem is. Ze heeft iemand die buiten het postcodegebied viel toch geholpen omdat deze persoon van het kastje naar de muur werd gestuurd. Ze vindt dan belangrijker dat de persoon geholpen wordt dan de regels naleven.” (OWP3-2dec2014)

Door het open en kritisch gesprek tussen sociaal makelaars en buurtteams in de ontwikkelwerkplaats omtrent deze veranderingen in de systeemwereld en de ervaring ervan in de leefwereld, creëren de deelnemers ruimte voor nieuwe ideeën om met deze klachten en vragen van cliënten om te gaan.

De deelnemers constateren dat:

- *door de transities in het sociale domein en de veranderde werkwijze in Buurtteams mensen de hulp die ze mogelijk eerder wel kregen, niet meer ontvangen. Omdat ze geen antwoord op de hulpvraag krijgen, kloppen ze met hun vraag aan bij sociaal makelaars;*
- *wanneer een bewoner bij een sociaal makelaar komt met een verhaal waarin hij beschrijft dat hij zich niet geholpen voelt door het buurtteam, de sociaal makelaar in dat geval eerst kan:*
 - *doorvragen over de redenen van het niet verlenen van hulp, alvorens te oordelen over de al dan niet verleende hulp;*
 - *vragen door wie de bewoner geholpen is zodat de sociaal makelaar contact op kan nemen met het buurtteam.*
- *samenwerking vorm kan krijgen door elkaar op te zoeken door dit type vragen standaard mee te nemen in een eerste gesprek met bewoners/ cliënten.*
- *overlap ontstaat als bewoners met dezelfde vraag naar het Buurtteam en naar sociaal makelaars komen.*
- *om samenwerking vorm geven helder gecommuniceerd moet worden over de verwachtingen die we van elkaar hebben in plaats van te oordelen over de manier van handelen.*
- *om tot elkaar te komen een onderzoekende houding nodig is om te achterhalen wat het handelingsperspectief en referentiekader van de ander is. (OWP3-2dec2014)*

4. Als op managementniveau over samenwerking wordt gesproken dan zien we in eerste instantie dat deelnemers zich gesteund voelen van bovenaf. In tweede instantie weten ze niet goed meer wat de status is van de ontwikkelwerkplaats en hoeveel tijd ze er in moeten steken nu er op meerdere plaatsen meetings en afstemmingsoverleg wordt georganiseerd. Een deelnemer merkt op *“dat het veel onrust geeft dat er in verschillende gremia van alles bedacht wordt. En dat je je daar dan ook weer toe moet verhouden (...) Ik wil altijd wel graag concreet aan de slag. Het is me onduidelijk tot op welke hoogte er van bovenaf eerst iets besloten moet worden voordat wij iets kunnen doen of ondernemen. Dat blijft voor mij vaag. Ik zoek naar een balans: hoeveel energie moet ik er nu in steken? En een andere deelnemer verzucht: “Het zou jammer zijn dat we hier tot een zeker vorm van samenwerken komen en dat dat dan volkomen overruled gaat worden door wat er elders wordt besloten”.* Dit laatste lijkt niet de bedoeling, gezien de initiële opdracht bij aanvang van de ontwikkelwerkplaats. Er wordt indirect wel aangegeven dat er behoefte is aan verbinding tussen de twee processen, initiatieven.

5. Formele afspraken over samenwerking in de ontwikkelwerkplaats (en waarschijnlijk ook in de praktijk) door deelnemers worden omgevormd tot werkbaar concrete ervaringen (casuïstiek). Er is sprake van een voortdurende en fluide onderhandeling tussen professionals in de ontwikkelwerkplaats om de klus samen voor en met de bewoners te klaren. Om deze reden wordt er naar verbinding gezocht en vindt iedereen het belangrijk om bij te dragen.
6. Beeldvorming van elkaars officiële opdracht en de alledaagse praktijk van het samenwerken kwamen aan de orde middels casuïstiek. Uit de OWP blijkt dat werkers aan de basis steeds opnieuw kiezen voor het vormgeven van het werk op basis van de ervaring/ beleving en deze vormgeven vanuit het perspectief van de leefwereld van cliënten en de eigen werkomgeving. Gevolg is dat de uitwerking van de formele opdracht in de praktijk vaak anders wordt ingevuld en opgepakt. Er ontstaat op deze manier wrijving tussen de systeemwereld van het management en de praktische werkomgeving van professionals.

Een sociaal makelaar vertelt dat ze vanaf 1 januari één op één begeleiding gaat geven om mensen te activeren. Dit roept bij de buurtteams jeugd en sociaal een aantal vragen op: Kan een sociaal makelaar wel aan één op één begeleiding doen?... Hoe ziet de articulatie tussen buurtteam en sociaal makelaars er dan uit als beiden aan één op één begeleiding doen?

De manier van werken van één op één begeleiding is door een werkgroep van sociaal makelaars bedacht. Het is niet van bovenaf opgelegd. We hebben dat samen vanuit de praktijk als belangrijk gedefinieerd. Wellicht is het mogelijk dat in de toekomst een sociaal makelaar en een buurtteam medewerker samen op bezoek gaan naar een cliënt (OWP1-4nov2014).

7. Zo blijkt dat er vaak (spraak-)verwarring ontstaat tussen sociaal makelaars en buurtteams sociaal omdat een sociaal makelaar primair gericht is op het proces en het verbinden van mensen en niet zozeer op het oplossen van problemen, terwijl de hulpverlener gericht is op (acute) problemen die vaak zo snel mogelijk om een oplossing vragen. De buurtteams jeugd hebben op hun beurt bij de andere werkers ook een specifiek beeld, namelijk die van de jeugdzorg, waardoor de andere professionals soms schromen om het buurtteam jeugd erbij te halen, omdat ze niet zouden willen dat de jeugdzorg er aan te pas komt. Een over pesten ingebracht in de tweede bijeenkomst van de ontwikkelwerkplaats geeft een helder beeld over de beelden, verwachtingen die er leven van elkaar.

Een van de sociaal makelaars brengt een casus in over een kind dat op straat werd gepest en signaleert dit aan de ouders, ze mag van de ouder haar contactpersoon bij het buurtteam jeugd en gezin bellen om te overleggen. De contactpersoon zegt niet met de sociaal makelaar te willen praten over de cliënt ondanks diens toestemming. Pas nadat de sociaal makelaar veel tijd heeft geïnvesteerd komt ze er achter wat de werkwijze van het Buurtteam Jeugd is namelijk dat alleen informatie kan worden verstrekt in bijzijn van de ouders: "praten met" i.p.v. "praten over"... Al met al vindt ze dit een leerzame ervaring: ze zou het in de toekomst anders aanpakken en de moeder vragen om sociaal makelaar en buurtteammedewerker jeugd bijeen te roepen. Zij vindt het leerzaam omdat je op deze manier elkaar leert kennen, de werkwijze van de ander leert waarderen en

samenwerking daadwerkelijk vorm te kunnen geven, om elkaar vervolgens feedback te kunnen geven en te ontvangen.

Hierop stelt een buurtteam medewerker sociaal de vraag: Hebben sociaal makelaars een collectieve aanpak ontwikkeld op pesten, bijvoorbeeld een themaweek?... De sociaal makelaar legt uit dat sociaal makelaars de vraag rondom pesten in eerste instantie verbreden door meerdere partijen te betrekken, scholen bijvoorbeeld. Hieruit kan dan een gesprek voortvloeien. Hij onderlijnt dat sociaal makelaars geen actie organiseren. Hij haalt een voorbeeld aan van kinderen die aangeven dat er gevechten tussen scholen plaatsvinden, dat ze worden opgewacht en worden gepest omdat ze van een andere school komen. We gaan dan aan de slag met het op gang brengen van een gesprek hierover. Maar hiermee los je het probleem van pesten niet op. Pesten is inherent aan de mens. Dat geldt ook voor armoede.

Hierop reageert de buurtteammedewerker sociaal dat ze niet om een oplossing vraagt, maar dat ze wil weten wat de aanpak dan is. De sociaal makelaar vraagt zich hierop af wat er nu misloopt in het gesprek omdat hij juist aan het vertellen is wat zijn aanpak is. Waarop de buurtteam medewerker sociaal reageert dat het jammer is dat de sociaal makelaar zijn eigen werk onderuithaalt door te zeggen dat pesten of armoede bij het leven horen en dat je daar dan mee om moet leren gaan. En de sociaal makelaar geeft aan dat hij er niet meer van kan maken dan wat het is.

Een aantal deelnemers constateren dat er een miscommunicatie plaatsvindt en willen begrijpen waar dit vandaan komt. Een medewerker van het buurtteam jeugd voegt toe dat zij het belangrijk vindt om de werkwijze en invalshoek van elkaar te begrijpen en dat de oplossing minder belangrijk is. Het gaat immers om elkaars werkwijze te kennen om elkaar te kunnen vinden als dat nodig is.

8. De OWP bracht ook onzekerheden en onhelderheden aan het licht over de beroepspraktijk die te maken heeft met de kanteling en de transitie in het sociale domein. Activering, outreachend werken, collectief aanbieden waar mogelijk en individueel waar nodig... zijn doelstellingen voor alle werkers, maar toch zijn er verschillen in de uitvoering. De praktische uitvoering van het gekantelde werken stuit op beelden die niet kloppen met de verwachtingen van het werk van de ander. Ook termen als “voorveld”, “opschalen”, “afschalen”, “activering”, “hulpvraag”, “intake”, etc. riepen een groot aantal vragen op. Hoe noem je het eerste gesprek met een bewoner. Is dit een intake? Een eerste gesprek? Een gesprek? Een kennismaking? De termen die je gebruikt roepen een verwachting op van een hulptraject of assistentie, of juist niet. Het woord begeleiding past ook niet meer bij het vraaggerichte werken. (OWP2-19nov2014)

In de praktijk echter, willen de professionals elkaar vinden om tot ‘afstemming’ te komen over de betekenis en het gebruik van deze termen.

9. Aan de hand van casuïstiekbespreking kwamen deelnemers er achter wanneer zij tot samenwerking kunnen komen. Samenwerking moet worden gezien als een proces, waarin vertrouwen in elkaar de basis vormt (Scheijmans, 2008). Dit proces bestaat uit de volgende elementen: bereidheid om samen te werken, bekendheid met elkaar en elkaars werk, een gedeelde visie op het probleem en de aanpak, chemie en vertrouwen tussen personen, kleine en overzichtelijke verbanden. In de vierde bijeenkomst bleek dat er eigenlijk al twee 'teams' aan tafel zaten. Deze twee teams waren gesitueerd rondom de buurthuizen De Bram en De Boog. De motivatie voor het samenwerken en het gemeenschappelijk belang om samen te werken is hoog. De analyse van casuïstiek over samenwerking aan de hand van een tekst van Scheijmans (2008) levert concrete inzichten en plannen op om de uitwisseling in de praktijk te verbeteren:

Rondom de Bram:

(...) De bespreking van de casus leverde voor een medewerker van het buurtteam sociaal op dat je het "toeleiden naar integratie" van een eenzame vrouw op verschillende manieren kunt doen. Zij interpreteerde dat ze letterlijk met de cliënt mee moest naar een activiteit. Een medewerker van het buurtteam jeugd gaf aan dat zij "toeleiden naar" ook interpreteert als het onderhouden van contacten met collega's en het plegen van een telefoontje naar Wijk&co om iemand te introduceren. Het vertrouwen in Wijk&co en hun aanbod is voor haar voldoende om een cliënt door te verwijzen. Door samenwerking met Wijk&co heeft ze vertrouwen en wordt "het toeleiden" ook op een simpelere wijze uitgevoerd. (...) Wat deelnemers aan de ontwikkelwerkplaats uit deze casus leren is dat je voortdurend moet inschatten hoe je omgaat met de cliënt of doelgroep, dat de begeleiding hierdoor complex is en dat eenduidigheid in de samenwerking niet te realiseren valt.

De vraag voor de samenwerking luidt dan: Hoe maak je de afstemming zo dat er maatwerk geleverd kan worden? (OWP4-16dec2014)

Rondom de Boog:

(...) Er kan meer lucht en licht worden gecreëerd te beginnen met de organisatie rondom het loket. Dit loket wordt binnenkort 40 uur bezet door buurtteams jeugd- en gezin en sociaal samen. De vraag is of sociaal makelaars ook meedraaien in het loket. We bedachten dat het beter was dat er een warme overdracht plaatsvindt. (...) Op de standaardformulieren willen we niet alleen huisartsbezoeken, gezondheidsvraagstukken en/of allerlei problemen noteren, maar ook positieve vragen meenemen: wat wil je doen, wat vind je leuk, wat zijn je plannen, vragen naar interesses. (...) Uit het gesprek blijkt dat de gedachtegang van sociaal makelaars om de mensen naar het 'normale' te trekken centraal staat. Hoe krijgt dat een plek in het werk en hoe behoud je de plek voor het 'normale'? (OWP4-16dec2014)

Randvoorwaarden voor samenwerking zijn goed ingerichte en vaste ontmoetingsplekken: (...) *De indeling van het buurthuis is van directe invloed op de*

samenwerking. In Noord in de Boog zitten jullie fysiek bij elkaar. De constructie van de Bram is anders. Het buurtteam zit ergens in hoekje achterin. En sociaal makelaars hebben geen kantoor, hebben met zijn vieren een hokje. (OWP4-16dec2014)

10. Evaluatiebijeenkomst

Deelnemers hebben de ontwikkelwerkplaats en de bijeenkomsten als positief ervaren. Het was echter wel schakelen om weer over de samenwerking te praten en met elkaar te reflecteren. De deelnemers vonden het belangrijk om samenwerking in de praktijk, en 'al werkende weg' vorm te geven. Dit kwam ook naar voren in de twee subgroepen, een rondom het 'team de Boog' en de ander rondom het team 'de Bram'. Er werd zelfs geopperd om bijeenkomsten te organiseren en andere collega's bij het proces aan te haken. Het bleek ook in deze bijeenkomst weer dat het creëren van een gemeenschappelijke plek, ontmoeting de samenwerking stimuleert. Ook regelmatig overleg en casuïstiekbespreking is een manier om continuïteit vorm te geven.

Verder gaven de deelnemers rondom de Boog ook aan dat het van belang is om de samenwerking te verbreden naar het NIZU (Netwerk informele zorg Utrecht), ondernemers en vrijwilligers. De maatschappelijke vraag is namelijk veel groter dan Buurtteams en Sociaal Makelaars gemeenschappelijk kunnen bedienen. We bemerken hier dat de deelnemers op zoek zijn naar verbreding en verdieping van de samenwerking.

11. Een aantal thema's die aan de orde zijn geweest tijdens de OWP en waar eventueel casuïstiek aan gewijd zou kunnen worden:

- Verbinding tussen zwakkere en sterke buurtbewoners
 - Verbinding tussen formele en informele zorgnetwerken
 - Vraaggericht werken. Hoe voer ik een gesprek met bewoners als Buurtteam-medewerker en als sociaal makelaar? Hoe bevragen we elkaar?
 - Hoe betrekken we de bewoners bij afstemming en samenwerking tussen professionals, informele zorgnetwerken?
- Etc.

2. Een ontwikkelmodel voor de vormgeving van samenwerking

In de ontwikkelwerkplaats zien we dat samenwerking geïnitieerd vanuit de organisatie en samenwerking van onderop, vormgegeven door professionals nog los staan van elkaar. In de werkplaats is aandacht besteed aan de uitwisseling tussen professionals. Ook speelden de managers in dit traject niet of nauwelijks een rol: zij fungeerden als opdrachtgevers en lieten hun medewerkers vrij in het ontdekken en vinden van elkaar. Echter, in de evaluatiebijeenkomst constateerden wij dat de rol van leidinggevenden misten om een stap verder te gaan en een vervolgtraject te definiëren.

Om de samenwerking te bevorderen en te verbeteren kan het cirkelmodel van Van Delden (2009) uitkomst bieden. In dit ontwikkelmodel wordt duidelijk dat verticale en horizontale processen met elkaar in verbinding staan om door middel van wisselwerking succesvolle samenwerking te genereren en om steeds door te ontwikkelen afhankelijk van de veranderingen van complexe probleemsituaties. Zowel professionals, als managers, bestuurders en overheid spelen een rol in dit model. Van Delden heeft zijn onderzoek uitgevoerd in verschillende sectoren van de publieke dienstverlening.

Het model van Van Delden (zie bijlage 1) bestaat uit de volgende ontwikkelingsstadia:

1. Lering trekken. m.n. van belang voor de overheid.
2. Doelen bepalen. m.n. een rol voor overheid en bestuurders.
3. Praktisch samenwerken. (m.n. professionals)
4. Structureren. (rol voor managers).
5. Verbreden en verdiepen (managers en bestuurders)
1. Lering trekken (en dan gaat de cyclus weer door)

Op twee momenten in het samenwerkingsmodel kunnen stagnaties in de samenwerking optreden: De eerste stagnatie treedt op wanneer het omzetten van gemeenschappelijke doelen in praktisch samenwerken niet goed verloopt (Dit is schijnsamenwerking). Het blijft bij vergaderen bijvoorbeeld, maar er komt geen praktische samenwerking op gang. De tweede stagnatie treedt op als het inbedden van de praktische samenwerking in de organisatie van de partners niet tot stand komt. Dit leidt tot eilandsamenwerking, waar bij de verbreding en verdieping van het vraagstuk niet plaats vindt.

Van Delden onderlijnt dat *“samenwerkingsverbanden met veel resultaat worden gekenmerkt door een sterk ontwikkeld praktisch samenspel tussen de professionals van de diverse organisaties.* We zien dat een aantal sociale professionals in Overvecht elkaar al langere tijd kennen en steeds opnieuw vanuit een ander organisatorisch kader samenwerken. Deze succesvolle samenwerking is gericht op een gemeenschappelijke intrinsieke motivatie om een complexe probleemsituatie op te lossen.

Van Delden: *In dit geval vormen de uitvoerende medewerkers één team met een collegiale binding die opweegt tegen de loyaliteit aan hun moederorganisatie. Het effect is dat er een eigen gezamenlijk werkproces ontstaat, waarin cliënten in een aanpak worden benaderd, problemen worden opgespeurd en acties worden versneld. Dit praktische samenspel vraagt pioniersgeest en soms ook 'bending the rules', het pragmatisch afwijken van de bestaande regels om tot nieuwe oplossingen te komen.*

We zien een soortgelijke ontwikkeling bij de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaats rondom De Bram en de Boog. Er is een gemeenschappelijke complexe probleemsituatie en een gedeeld doel, namelijk de cliënt/ bewoner zo goed mogelijk bedienen. Wat opvalt in het ontwikkelmodel van Van Delden is dat de inbreng van alle dragende actoren van belang is en dat de rol van overheid, bestuurders en leidinggevenden belangrijk zijn om structurele samenwerking te bereiken.

Echter, in het geval van professionals in de ontwikkelwerkplaats zoomen we in op slechts een aspect van de cirkel, namelijk op de professionals die door de praktische samenwerking de feitelijke complexe vraag die in de kern van het model wordt benoemd, oppakken. In de laatste bijeenkomst ontwerpen de deelnemers aan de ontwikkelwerkplaats al improviserend flexibele vormen om praktische samenwerking handen en voeten te geven. Deze past bij de ontwikkeling naar een netwerksamenleving (Boutellier, 2011). Dit improviserend vermogen van professionals als muzikanten in een jazzorkest draait om afstemming. In de laatste bijeenkomst van de ontwikkelwerkplaats constateren de deelnemers: *Hoe maak je de afstemming zo dat er maatwerk geleverd kan worden?* Hoe komen bewoners en cliënten tot hun recht in de nieuwe sociale ordening van de netwerksamenleving? Dat is de kernvraag waar sociale professionals in deze ontwikkelwerkplaats aan willen werken.

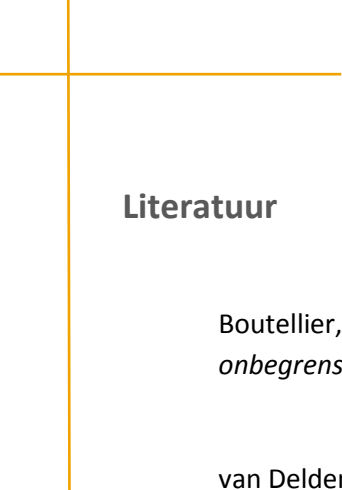
3. Conclusie

Uit de *pilot* van de ontwikkelwerkplaats rondom samenwerking tussen buurtteams sociaal en jeugd en sociaal makelaars in Overvecht kan de volgende lering worden getrokken: In plaats van formele of structurele samenwerking, zoeken professionals per voorliggende vraag of probleem, uitwisseling en afstemming met sparring-partners van andere organisaties om bewoners/ cliënten op adequate wijze bij te kunnen staan. Sociale professionals bouwen in de praktijk aan een netwerk gebaseerd op bekendheid met en vertrouwen in elkaar. Deze netwerkbenadering van samenwerking brengt "licht en lucht", zoals een deelnemer aan de ontwikkelwerkplaats verwoordde: samen een (complexe) vraag verhelderen, ruimte creëren voor het handelen, taken verlichten door snelle uitwisseling en afstemming. En dit alles ten behoeve van de burgers/ bewoners. Zo dragen buurtteams en sociaal makelaars bij aan de improvisatiemaatschappij en de ontdekken ze hoe samenwerking in de netwerksamenleving werkt.

4. Hoe nu verder?

Ons voorstel is om samen na te gaan op welke manier samenwerking verder vorm kan worden gegeven tussen buurtteams en sociaal makelaars in Overvecht.

1. Vormgeven van casuïstiekbesprekingen rondom 'hot issues', waar alle buurtteam medewerkers sociaal en jeugd en sociaal makelaars zich toe kunnen verhouden. Casuïstiekbespreking wordt op deze manier een motor voor verdere professionalisering en verbetering van samenwerking en diensten in de buurt. Het doel van casuïstiekbespreking is om elkaar als individu te leren kennen en om elkaars werkwijze te leren doorgronden. Een tweede doel is om vanuit deze uitwisseling tot afstemming te komen om de complexe vragen in de praktijk samen slim en snel op te kunnen pakken.
2. Verbreden van samenwerking met andere partners NIZU, vrijwilligerscentrale, ondernemers (zie voorstel van buurtteams en sociaal makelaars rondom de Boog). Ook in dit verband is het van belang dat er een concrete aanleiding is om mensen uit al deze organisaties bijeen te brengen. In dit geval zal het dan ook opnieuw gaan om een (complexe) vraagstuk of probleemsituatie die vanuit een gemeenschappelijke motivatie, ten behoeve van en met buurtbewoners/ cliënten wordt opgepakt. Ook het samen een beeld vormen wat er nodig is een buurt of wijk kan een aanleiding zijn om elkaar te ontmoeten.
3. Aanhaken van de manager om structuur aan de samenwerking te bieden en randvoorwaarden voor samenwerking te garanderen (een plek om elkaar tegen te komen, ontmoeten om daadwerkelijke samenwerking dan ook makkelijker te maken), etc. De professionals in de buurt hebben namelijk wel een ruggensteun nodig van een leidinggevende die op zijn/ haar buurt weer een linking-pin is naar een andere niveau van het samenwerkingsnetwerk. Sociale professionals in de buurt werken niet vanuit strakke organisatiestructuren, maar opereren in een vloeibare omgeving, waarbij afstemmings- en samenwerkingsverbanden rondom complexe vragen steeds veranderen.
4. Verbinden aan initiatieven voor samenwerking vanuit Incluzio, Lokalis, Wijk&Co (Sociaal Makelaarsorganisatie) als bestuurders is van belang om goed te kunnen verantwoorden wat er in het veld wordt bereikt. Hierin speelt opnieuw de leidinggevende een belangrijke rol. Verder is terugkoppeling naar de gemeente als opdrachtgever essentieel om de overheid alert te maken op onheldere zaken in de opdracht.



Literatuur

Boutellier, J.C.J. (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Boom Lemma Uitgevers, 2e druk.

van Delden, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft/ Zutphen. Uitgeverij Eburon.

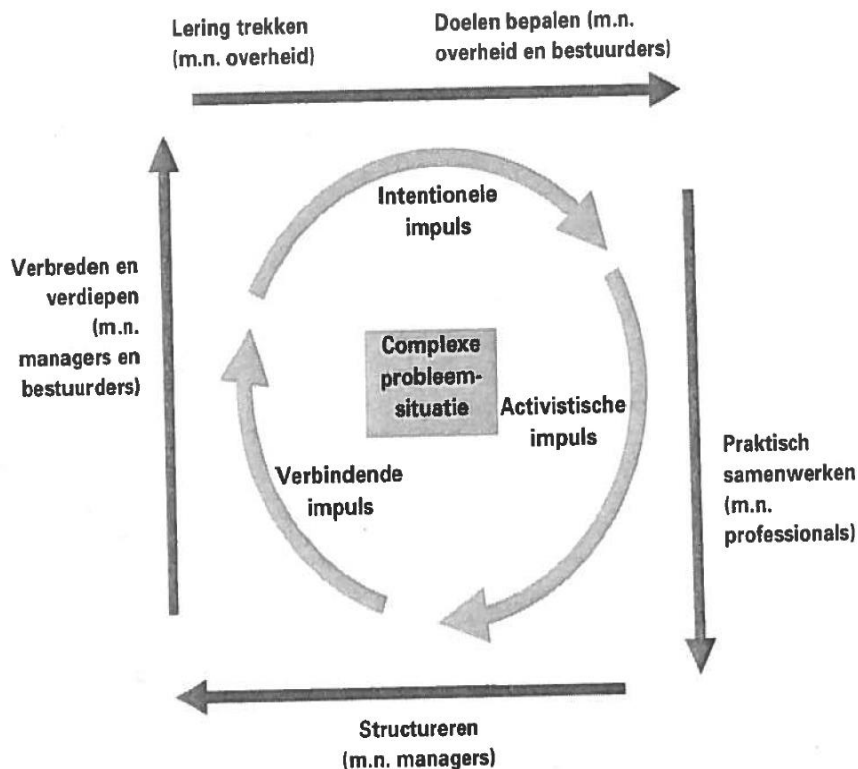
van Delden, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Samenvatting. Delft/ Zutphen. Uitgeverij Eburon.

Scheijmans, I. (2008). Samenwerken. Optimaal gebruik maken van verschillen, in Ewijk, H., Scheijmans & Waal, V. de (red.) : *Samenspel in de buurt*. Amsterdam: Uitgeverij SWP, 2008.

Bijlage 1

Cirkelmodel van van Delden. Blz 155

FIGUUR 15: ONTWIKKELINGSCYCLUS VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN, DRAGENDE ACTOREN EN ONDERLIGGENDE GEDRAGSIMPULSEN



De actoren zijn dus zowel de 'activiteitendragers' in de diverse stadia als 'cultuurdragers' bij de onderliggende gedragsimpulsen. Die gedragsimpulsen geven energie aan de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden en de resultaten daarvan. Toch blijven resultaten vaak uit doordat de ontwikkelingscyclus stagneert. En gedragsimpulsen zijn kwetsbaar voor andere prikkels en uiteenlopende belangen in de maatschappelijke omgeving, die een ontregelend effect hebben. Als deze stagnaties en 'ontregeling' te voorkomen zouden zijn of ongedaan kunnen worden gemaakt zou dat een voorwaarde zijn voor effectief samenwerken. Zijn de stagnaties in de ontwikkelingscyclus te verklaren uit de ontregeling van de gedragsimpulsen?

Stagnaties treden op bij het omzetten van gezamenlijke doelen in praktisch samenwerken en later bij het inbedden van deze praktische samenwerking in de organisaties van de partners. Deze stagnaties zijn eerder geïnterpreteerd als het gebrekkig aansluiten van de stadia. Kennelijk wordt er op de overgangen tussen de stadia te veel gevraagd van de actoren waardoor het lastig is om een volgend stadium gestalte te geven. Dit zijn cruciale momenten in het ontwikkelingsproces. De vraag is nu op welke manier de beschreven gedragsimpulsen deze stagnaties kunnen verklaren. Dit is na te gaan door specifiek het procesverloop in de casuïstiek bij de twee stagnaties te bezien.

Daartoe wordt elke stagnatie beschreven op de volgende aspecten:

- de overgang tussen de stadia
 - vereist gedrag actoren bij de overgang
 - feitelijk gedrag actoren bij stagnatie
- verklaring feitelijk gedrag vanuit de werking van de gedragsimpulsen.