

OP NAAR DOELBEWUSTE SAMENWERKING



SAM PLESS



UCLL
HOGESCHOOL

**RESEARCH &
EXPERTISE**

Hoe kunnen we vermijden dat mensen door de mazen van het net vallen?

Dat was de startvraag van het
intervisietraject in Tienen met Begeleid
Wonen, Broeders Alexianen, CAW, CGG,
Eerstelijnszone Zuid-Oost Hageland,
ervaringswerker Koen Van Hemelryck,
GBO, OCMW, en Verbonden In ZOHrg.

Eén van de hefbomen die we
identificeerden, is doelbewuste
samenwerking.

Dit boekje moet je helpen om
samenwerkingen kritisch te evalueren en
doelbewust op te bouwen.

1

Het probleem

2

Bestaande samenwerkingen kritisch
in vraag stellen

3

Samenwerking doelbewust
opbouwen bij een nieuwe
cliëntvraag

4

Samenwerking doelbewust
opbouwen vanuit systeemperspectief

1

Het probleem

Steeds meer mensen hebben vragen, noden, uitdagingen, ... die zich op meerdere domeinen afspelen (fysiek, mentaal, sociaal, financieel, ...).



Maar ons zorg- en welzijnslandschap is zo opgebouwd dat er verschillende professionals, praktijken, organisaties, sectoren, ... zijn per (sub)domein.

Zolang vragen zich op 1 (sub)domein afspelen, werkt het gefragmenteerde systeem.

Maar bij complexe vragen moet meer samengewerkt worden, en dat loopt niet altijd van een leien dakje.

Bovendien moeten de persoon zelf, naasten, buren, vrijwilligers, ... veel meer meegenomen worden als gelijkwaardige partners.

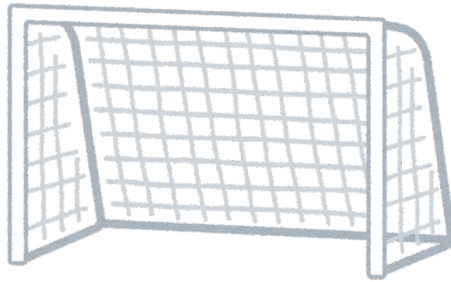


Dit boekje helpt je nadenken over het doelbewust in elkaar puzzelen van samenwerkingen.

2

Bestaande samenwerkingen kritisch in vraag stellen

Loopt het moeilijk of gewoon mis in een samenwerking? Dan is het belangrijk om na te gaan of er structurele hinderpalen zijn.



Ten **eerste**: is er daadwerkelijk een **gedeeld doel** tussen jou en je partner(s)? Zit je op dezelfde golflengte of denk je dat alleen maar?

Belangrijk hierbij: is dat doel opgesteld vanuit een **integraal perspectief** waarin alle levensdomeinen meegenomen worden? Of beperkt het zich tot 1 (sub)domein? Samenhangende uitdagingen vragen om een samenhangend antwoord.

Het hanteren van een integraal perspectief is essentieel om een samenwerking goed te kunnen organiseren. Je hebt **inzicht in het geheel nodig**, om te weten met welk deel je zelf bezig bent en hoe het verbonden is aan andere delen.



Help jij of je team/organisatie/netwerk iemand van ‘a’ tot ‘z’? Da’s integraal.

Help je iemand van ‘a’ tot ‘d’? Kijk vanuit het integrale perspectief om te evalueren of de knip tussen ‘d’ en ‘e’ logisch of fragmenterend is.

Help je iemand enkel met ‘b’? Ga na of ‘b’ niet samenhangt met andere zaken. Want **samenhangende uitdagingen vragen om een samenhangend antwoord.**



Ten **tweede**: heb je elkaar nodig om het doel te bereiken? Zijn **alle benodigde partners** betrokken? Zijn er overbodige partners?

Nog een belangrijke factor in de **samenstelling van de samenwerking** is of die 'ad hoc' of 'vast' is.

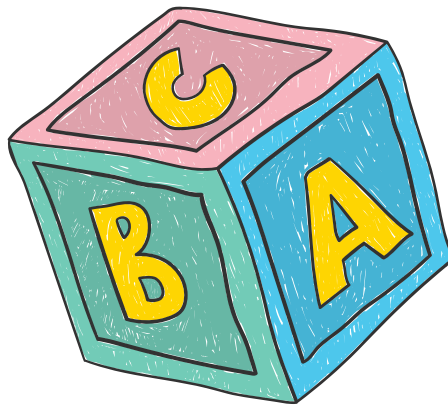
Veel samenwerkingen worden ad hoc samengesteld. De partners kennen elkaar niet of beperkt, en werken slechts tijdelijk samen. Dat bemoeilijkt samenwerken.

Wanneer partners elkaar vaak en/of intensief nodig hebben, overwegen ze beter vast samen te werken. Zo leren ze elkaar kennen, beter communiceren, vertrouwen, ...

Kijken we even terug naar het al dan niet
integraal samenwerken:

Zelfs al help je met je samenwerking van 'a' tot
'z'... als het een ad hoc samenwerking is (en je
zit wellicht in meerdere ad hoc samenwerking
tegelijk), dan is effectief en efficiënt
samenwerken geen sinecure.

Om zorg afgestemd te krijgen, ga je dan veel
moeten afstemmen, telefoneren, mailen, ...



Help je van 'a' tot 'd'? De overgang naar 'e' zal
makkelijker gaan als je in vaste
samenwerkingen zit voor 'a-d' en voor 'e-...'.

Om nog maar te zwijgen over de situatie waarin
je enkel 'b' doet, en je geen vaste partners hebt
voor andere (deel)aspecten.

Ten **derde** moet je goed gaan nadenken over *hoe* je de krachten dan bundelt: informatie, middelen, expertise, ...

Hier loopt het vaak mis.



De benodigde **samenwerkintensiteit** wordt niet altijd weerspiegeld in de gekozen **samenwerkingsvorm**.

‘Partners’ doen vaak toch nog hun eigen ding, los van elkaar (‘multiprofessioneel’), in plaats van met elkaar (‘interprofessioneel’).

Er wordt bv. gekozen voor maandelijks overleg tussen coördinatoren, terwijl eigenlijk intensieve samenwerking nodig is binnen een team van praktijkwerkers uit verschillende organisaties.

Of omgekeerd. Er wordt ‘te intensief’ gekozen, voor een wekelijks overleg, waarvan de deelnemers achteraf denken: “This could have been an email.”

Benodigde intensiteit	Corresponderende samenwerkingsvorm
Doorverwijzen	Geen, procedures/zorgpaden, ...
Info delen	Ad hoc afstemming, afgestemde IT, periodiek overleg, learning community, ...
Samen activiteiten uitvoeren	Tijdelijk of permanent partnerschap/team/ organisatie/netwerk, ...

Deze tabel is zeker niet volledig én mag je niet zien als een klakkeloos te volgen keuzemenu. Start vanuit het integrale perspectief en overweeg doelbewust je samenwerkingsopties.

Ten **vierde** is het belangrijk dat partners elkaar **gelijkwaardig behandelen** in een samenwerking. Ieders perspectief is evenveel waard.



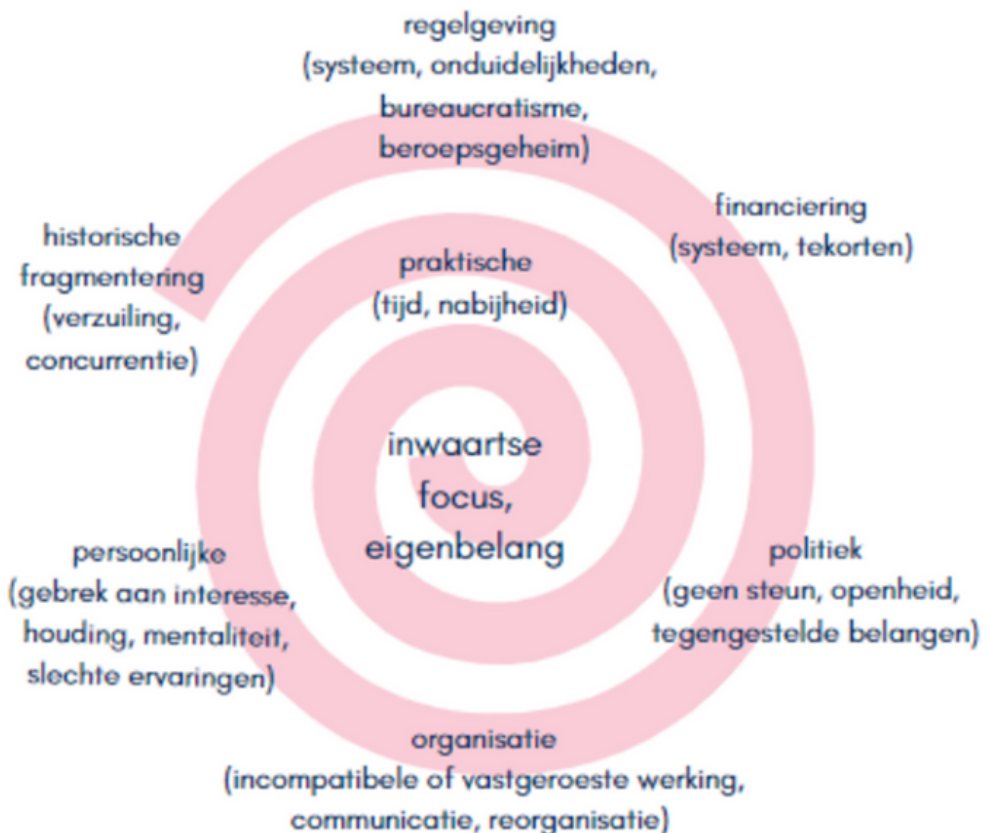
Historisch is er echter vaak een hiërarchie gegroeid. Biomedische zorg werd als belangrijker gezien dan ‘zachtere’ zorg en welzijn. Ook grotere organisaties domineren soms samenwerkingen.

Vanuit een integraal perspectief zijn alle benodigde partners natuurlijk even belangrijk.

Wanneer iemand een samenwerking domineert, wordt het dan ook moeilijk om écht samen te gaan werken.

Tot **slot** is de samenwerkingscontext ook nog van belang.

‘De draaikolk van remmende factoren’ toont veelvoorkomende contextfactoren die samenwerking bemoeilijken. Welke kom jij tegen in je bestaande samenwerkingen?



Zelfreflectie

Waarom loopt mijn samenwerking structureel stroef?

Doel van de samenwerking

- ☐ Vanuit beperkt perspectief vastgelegd
- ☐ Vanuit integraal perspectief vastgelegd
- ☐ Niet gedeeld door alle partners
- ☐ Gedeeld door alle partners

Samenstelling van de samenwerking

- ☐ Niet alle nodige partners
- ☐ Alle nodige partners
- ☐ Overbodige partners
- ☐ Geen overbodige partners
- ☐ Ad hoc, wisselende samenstelling
- ☐ Vaste samenstelling

Vorm van de samenwerking

- ☐ Multiprofessioneel: we werken naast elkaar
- ☐ Interprofessioneel: we werken mét elkaar
- ☐ Samenwerkingsvorm matcht benodigde intensiteit niet
- ☐ Samenwerkingsvorm matcht benodigde intensiteit

Coördinatie van de samenwerking

- ☐ Een of meer partners domineren
- ☐ Alle partners worden gelijkwaardig behandeld

Context van de samenwerking

- ☐ Historische remmende factoren
- ☐ Regelgevende remmende factoren
- ☐ Financiële remmende factoren
- ☐ Politieke remmende factoren
- ☐ Organisatorische remmende factoren
- ☐ Persoonlijke remmende factoren
- ☐ Praktische remmende factoren

3

Samenwerking doelbewust opbouwen bij een nieuwe cliëntvraag

Dit hoofdstuk start bij Jean.



We nemen de principes en vragen uit de kritische zelfreflectie, en gaan ze logisch toepassen.

1. Zie Jean maximaal als regisseur van z'n eigen leven.
2. Bekijk de situatie in z'n geheel.
3. Bepaal samen doelen.

4. Ga na welke capaciteiten nodig zijn om die doelen te bereiken.

5. Zoek de benodigde partners.



6. Kies doelbewust een samenwerkingsvorm.

7. Behandel elkaar gelijkwaardig.

8. Hou rekening met de context.

9. Blijf bijsturen.

10. Zoek collectieve oplossingen voor structurele uitdagingen.

Drie principes werden nog niet uitgelegd in deel 2.

Principe 1: Zie Jean maximaal als regisseur van z'n eigen leven.

Hier start alles mee. Of je nu doelgerichte zorg, positieve gezondheid of een ander vertrekpunt wil gebruiken:

Leg de regie maximaal bij de persoon zelf.

Principe 9: Blijf bijsturen.

Doelbewust samenwerken is geen eenmalige denkoefening of discussie. Zeker bij complexe uitdagingen en doelen is het een proces waarbij je de samenwerking zelfkritisch in vraag moet blijven stellen.

Principe 10: Zoek collectieve oplossingen voor structurele uitdagingen.

Het is belangrijk om niet alleen ‘the bigger picture’ van doelbewust samenwerken te zien bij een cliëntvraag, maar ook ‘the bigger picture’ van de cliëntvraag zelf.

Maatschappelijke uitdagingen worden niet cliënt per cliënt ‘opgelost’. Ze hebben per definitie een maatschappelijke component.

Dan is er nood aan het eigen aanbod zelfkritisch in vraag stellen, een sterk (boven)lokaal signalenbeleid, ...

‘Politiek’ in de brede zin van het woord is mee nadenken en richting geven aan hoe de samenleving er volgens jou uit moet zien.

4

Samenwerking doelbewust opbouwen vanuit systeemperspectief

Dit hoofdstuk wordt nog verder ontwikkeld.

Schrijf je in op de nieuwsbrief van UCLL
Research & Expertise om op de hoogte
gebracht te worden:

[https://research-
expertise.ucll.be/nl/nieuwsbrief](https://research-expertise.ucll.be/nl/nieuwsbrief)

***“It’s not about the pieces,
but how they work together.”***



UCLL
HOGESCHOOL

**RESEARCH &
EXPERTISE**