

**Interprofessioneel werken en
innoveren in teams**
Samenwerking in nieuwe praktijken

Verwerkingsopdrachten

Vincent de Waal (red.)

Deze **verwerkingsopdrachten** horen bij *Interprofessioneel werken en innoveren in teams* van Vincent de Waal (red.).

© 2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16h Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0602 6

NUR 741

Verwerkingsopdrachten

Ter ondersteuning van het boek *Interprofessioneel werken en innoveren in teams* zijn in dit document per hoofdstuk verwerkingsopdrachten opgenomen. Deze opdrachten zijn vooral gericht op verdere verwerking van de inhoud en op het verwerven van relevante inzichten op terreinen waarover de auteurs van de schrijven. We hebben ernaar gestreefd om waar mogelijk en wenselijk verbindingen te leggen tussen twee of meer hoofdstukken en bij bepaalde opdrachten te verwijzen naar studiemateriaal dat elders beschikbaar is. Bij de hoofdstukken 9 (introductie deel III) en 18 (slotbeschouwing) zijn geen opdrachten geformuleerd. Deze verwerkingsopdrachten kunnen zowel gebruikt worden binnen opleidingen als binnen programma's op het terrein van deskundigheidsbevordering voor uitvoerende professionals binnen diverse sectoren van publieke dienstverlening.

We houden ons aanbevolen voor suggesties en verdere aanvullingen van de website bij het boek: www.coutinho.nl/interprofessioneelwerken

Deel I

Hoofdstuk 1

- 1.1 **In dit hoofdstuk wordt het beeld geschetst dat interprofessioneel werken de toekomst heeft of op zijn minst steeds meer voorkomt in diverse sectoren van publieke dienstverlening.**
 - Klopt deze waarneming en doet deze ontwikkeling zich in allerlei sectoren in gelijke mate voor? Met andere woorden: zijn er sectoren die hierin vooroplopen en andere die achterblijven?
 - Wat zijn de belangrijkste organisatorische en beleidsontwikkelingen die de groei van interprofessioneel werken hebben versterkt?

- 1.2 **In dit hoofdstuk wordt het onderscheid gemaakt tussen multidisciplinaire en interprofessionele teams. Ook in andere hoofdstukken komt dit onderscheid naar voren en wordt ingegaan op de kenmerkende verschillen tussen beide (zie onder andere hoofdstuk 2 en 13). Een van de elementen die hierbij van verschillende kanten wordt benadrukt is dat interprofessionele teams – meer dan multidisciplinaire teams – in staat moeten zijn om het gesprek aan te gaan over hun gemeenschappelijke waarden als belangrijke en noodzakelijke grondslag voor hun verdere (team)samenwerking.**
 - Kun je in een bepaalde concrete sector of ten aanzien van een bepaalde maatschappelijke kwestie aangeven welke waarden dan zoal in het geding zijn?
 - Welke eisen stelt zo'n gesprek over gemeenschappelijke waarden aan de bekwaamheden van teamleden om dit gesprek te kunnen voeren?

- Kunnen teamleden dit gesprek zelf goed voeren, vormgeven en begeleiden of is hier in jouw ogen hulp bij nodig van een teamcoach, teamleider of externe begeleider? Lees hiervoor ook het hoofdstuk over teamleiders (hoofdstuk 8).

1.3 Een van de kwesties die in dit hoofdstuk naar voren komt (en ook elders in deze uitgave de revue passeert) is dat interprofessionele samenwerking zich niet beperkt tot professionals. Interprofessionele samenwerking gaat gepaard met een grotere rol voor burgers, cliënten, ouders en anderen, zo wordt van verschillende kanten benadrukt. Soms in vergaande vorm, zodat bijvoorbeeld een vertegenwoordiging van het cliëntenbelang, leden van een burgerinitiatief of een of meer ervaringsdeskundigen deel uitmaken van het interprofessionele beraad of overleg.

- Ken je uit je omgeving voorbeelden van deze toegenomen rol voor niet-professionals binnen professionele samenwerkingspraktijken en hoe beoordeel je deze ontwikkeling?

1.4 Het hoofdstuk schetst in het verlengde van de opkomst van interprofessioneel werken de ontwikkeling dat uitvoerende professionals nog beter dan voorheen in staat moeten zijn om kernachtig de *waarden en kwaliteiten* van de eigen professie (specialisatie, discipline) te benoemen. En ze moeten deze kunnen verbinden aan die van andere professies, zodat er nauw kan worden samengewerkt met en afgestemd op andere professionals en met burgers.

- Wat zijn van jouw huidige professie (of de professie waarvoor je wordt opgeleid) de belangrijkste waarden en kwaliteiten? Probeer je hiervoor te baseren op actuele documenten (denk aan beroepsprofielen en opleidingsdocumenten) waarin de grondslagen van je professie worden geschetst.
- Er zijn vast enkele aanpalende, verwante beroepen die werkzaam zijn in hetzelfde domein of in dezelfde sector waarin je werkt of gaat werken. Wat zijn op het gebied van waarden en kwaliteiten de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen deze beroepen en jouw professie?

1.5 Meerdere bronnen verschaffen zicht op de interprofessionele competenties waar professionals over dienen te beschikken. In hoofdstuk 1 komt dit al aan de orde en hoofdstuk 2 en 13 gaan hier nog uitgebreider op in.

- Stel een eigen competentieprofiel op waarin je vooral in kaart brengt over welke interprofessionele competenties je al beschikt en welke nog verworven moeten worden. Bespreek dit profiel met medestudenten of collega's.
- Hoe zou je jezelf in sollicitatiegesprekken waar je aan deelneemt presenteren op het terrein van interprofessionele competenties als (aankomend) professional?
- In het hoofdstuk wordt gesproken over T-shaped professionals. Een T-shaped professional is een persoon met specialistische kennis op het eigen vakgebied (*deep discipline*-kennis) die tevens in staat is om over de grenzen van het eigen vakgebied heen te kijken en verbindingen te leggen (*cross discipline*-competenties). Binnen allerlei sectoren is hier aandacht voor en ook opleidingen trachten hier in hun onderwijsprogramma's steeds meer rekening mee te houden. Ga op zoek naar (1) een document waarin de T-shaped professional als begrip nader wordt uitgewerkt en (2) een document binnen je eigen vakgebied of discipline waarin dit begrip handen en

voeten wordt gegeven. Vergelijk beide documenten met je eigen competentieprofiel van je interprofessionele competenties.

Deel II

Hoofdstuk 2

- 2.1** Regelmatig komen problemen in de maatschappij in de publiciteit die bijna onoplosbaar lijken; ze keren steeds terug of manifesteren zich als schijnbaar eindeloze projecten. Zulke hardnekkige problemen worden wel ‘wicked’ genoemd, ‘taai’ om aan te pakken of op te lossen. In hoofdstuk 2 wordt gesproken over deze wicked problems (ook wel ‘gemene problemen’ genoemd) en bij wijze van voorbeeld wordt er verwezen naar het armoedevraagstuk. Er is een hele reeks publicaties over deze term ‘wicked problems’ en binnen vakliteratuur en op websites zie je dat deze term wordt gebruikt voor allerlei uiteenlopende vraagstukken, zoals het klimaatvraagstuk, corruptie, migratie, pesten op school enzovoort. Wicked problems beslaan vaak een lange tijdsperiode, spelen op meerdere niveaus en hebben meerdere, onderling strijdige oplossingsrichtingen. Vaak zijn er allerlei actoren bij betrokken die tegenstrijdige belangen hebben. In hoofdstuk 2 wordt onder meer gesteld dat deze ingewikkelde, weerbarstige problemen in ieder geval vragen om een doordachte, interdisciplinaire, interprofessionele aanpak.
- Zet de belangrijkste kenmerken van wicked problems op een rijtje met gebruikmaking van dit hoofdstuk en met andere bronnen die je raadpleegt.
 - Benoem een aantal wicked problems die in jouw vakgebied aan de orde zijn en geef kort aan wat deze problemen of vraagstukken ‘taai’ maakt.
 - In dit hoofdstuk wordt met gebruikmaking van literatuur aangegeven dat het effectief werken aan wicked problems gebaat is bij interprofessionele samenwerking. Vandaar dat de auteurs in kaart brengen wat er nodig is om interprofessionele teams succesvol te laten samenwerken. Probeer ten aanzien van één wicked problem eens aan te geven wat vergaande interprofessionele samenwerking kan bijdragen aan de aanpak van dit probleem. En breng ten aanzien van dit probleem in kaart of en hoe er momenteel samengewerkt wordt tussen professionals in dit kader.
- 2.2** Er bestaan verschillende niveaus waarop succesfactoren van interdisciplinaire samenwerking zich manifesteren, zo geeft dit hoofdstuk aan. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het individuele en het interpersoonlijke niveau, het teamniveau, het organisatieniveau en het nationale niveau.
- Maak een overzichtslijst per niveau van de diverse succesfactoren van interdisciplinaire samenwerking.
 - Bespreek met medestudenten of collega’s de vraag in welke mate er in de praktijk rekening wordt gehouden met deze succesfactoren dan wel dat er daadwerkelijk gestuurd wordt op het realiseren van deze succesfactor.

- 2.3** In het hoofdstuk wordt aangegeven dat het interprofessioneel opleiden van nieuwe professionals een belangrijke stap is naar meer interprofessioneel samenwerken in de praktijk.
- Het hoofdstuk maakt in dit kader een onderscheid tussen *competences* en *capabilities* en stelt dat opleidingen capabilities meer centraal moeten gaan stellen dan competences. Omschrijf beide termen en beargumenteer waarom je de term capabilities (g)een betere term vindt.
 - In paragraaf 6 wordt een zestal conceptuele domeinen geschetst van deze capabilities. Deze domeinen worden ook concreet toegelicht en verbonden met belangrijke kenmerken van succesvolle interprofessionele samenwerking. Bespreek deze zes domeinen en probeer de vraag te beantwoorden hoe en in welke mate er hier binnen de samenwerkingstrajecten die je van nabij mee hebt gemaakt (binnen opleiding en/of werkveld) invulling aan wordt gegeven.

Hoofdstuk 3

- 3.1** In het hoofdstuk wordt op diverse terreinen (je vak, je functie, je team, je organisatie en je netwerk) ontleed waar het kan wringen bij het werken in teams met verschillende professies. Er worden op deze terreinen diverse voorbeelden gegeven van zowel tegenkrachten tegen samenwerking als van benaderingen en werkvormen die helpen om samenwerking te bevorderen. De auteur koppelt daarnaast het leren samenwerken aan een drietal opeenvolgende fasen.
- Bespreek de vijf terreinen waarbinnen samenwerking kan wringen en tracht deze te verbinden met voorbeelden uit je eigen beroepspraktijk (of werkervaring) of uit beschrijvingen vanuit de praktijk binnen een bepaalde sector.
 - In het hoofdstuk komen meerdere oplossingsrichtingen aan de orde voor het in gang zetten of vlottrekken van interprofessionele samenwerking ('wat helpt'). Duidelijk wordt dat interprofessioneel samenwerken organisatieveranderingen verlangt en dat er bij professionals gedragsverandering nodig is. Breng de belangrijkste kenmerken in kaart van een organisatie die op interprofessioneel samenwerken is ingericht. En geef aan wat interprofessioneel samenwerken vraagt van professionals.
 - Bespreek de drie genoemde fasen in het leren samenwerken en de suggesties die worden gedaan voor ondersteunende activiteiten in elke fase.
- 3.2** In het hoofdstuk wordt onder meer verwezen naar het gedachtegoed van de Amerikaanse onderzoeker Argyris. Deze onderzoeker heeft veel geschreven over het fenomeen van stagnerende veranderprocessen binnen organisaties. Hij gaat daarbij ook uitvoerig in op de aanwezige 'defensieve routines' bij uitvoerende professionals en teams. In dit boek besteedt De Waal hier eveneens aandacht aan in hoofdstuk 6 (met name paragraaf 2 en 3). Het is nog niet zo eenvoudig om vergaande samenwerking en innovatie vorm te geven zo blijkt uit zowel hoofdstuk 3 als hoofdstuk 6.
- Lees naast hoofdstuk 3 en 6 ook dit Engelstalige artikel waarin Argyris uitvoerig wordt geïntroduceerd: <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>

- Zet de belangrijkste valkuilen bij verandertrajecten binnen organisaties met gebruikmaking van deze bronnen op een rijtje. Bespreek nog eens de wat werkt- elementen uit hoofdstuk 3 en vul deze met gebruikmaking van de bron over Argyris en hoofdstuk 6 verder aan. Probeer dit te doen door een bepaalde sector van publieke dienstverlening en/of een maatschappelijk vraagstuk centraal te stellen.

Hoofdstuk 4

4.1 In het hoofdstuk komen nogal wat nadelen, valkuilen en risico's naar voren van het werken in een team. Ook wordt gesteld dat sommige teams wel een team heten maar het in wezen niet zijn. Volgens de auteur zijn er verschillende oorzaken voor dat teams gezamenlijk niet beter presteren dan wanneer er geen team was gevormd. Ze schetst zeven problemen en komt ook met oplossingen hiervoor.

- Wanneer is er in jouw ogen sprake van een team? Zet de belangrijkste kenmerken van een team op een rijtje.
- Bespreek de zeven problemen van het werken in een team en verbindt deze waar mogelijk met voorbeelden uit je eigen praktijkervaring.
- Kan deze lijst van problemen nog aangevuld worden op basis van je ervaring?

4.2 De cruciale factor van teamontwikkelruimte is samenwerking die onder meer ruimte maakt voor de expertise en kwaliteiten van diverse professionals, waarin er sprake is van onderling vertrouwen en teamleden durven experimenteren.

- Bespreek het begrip teamontwikkelruimte en het bijbehorende model.
- Teamontwikkelruimte is opgebouwd uit een viertal met elkaar samenhangende activiteiten. Probeer deze vier activiteiten concreet te maken door ze te verbinden met taken, werkvormen en afspraken die in jouw ogen nodig zijn in een team.
- Herken je de paradox van de ontwikkelruimte en het bestaan van twee – deels tegen- gestelde – oriëntaties om succesvol te zijn? Licht toe op basis van je praktijkervaring van het werken in teams.

4.3 In het onderwijs wordt vaak gesproken van 'leerteams'. Het achterliggende idee bij een leerteam is dat studenten hun eigen leerproces organiseren en dat een leerteam hierbij een veilige oefenomgeving en een professioneel klankbord voor de student vormt. Leerteams zijn voor een groot deel verantwoordelijk voor hun eigen agenda. Vaak hebben deze leerteams een sterke relatie met het beroepenveld en wordt geprobeerd het teamwerk dat in het beroepenveld plaatsvindt na te bootsen in deze leerteams, want ook in hun toekomstig beroep zullen afgestudeerden vaak in teamverband werken.

Wanneer je daar ervaring mee hebt:

- Wat is de meerwaarde van deze teams voor individuele studenten en doen de in het hoofdstuk genoemde problemen die verbonden zijn met het werken in professionele teams zich ook voor in deze leerteams?
- Functioneren deze leerteams in het onderwijs als een oefenplaats voor teamwerk in het beroepenveld? Met andere woorden: dragen deze leerteams bij aan de ontwikkeling van vaardigheden op het terrein van werken in een team en aan het kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van teamontwikkelruimte?

- 4.4 De auteur komt met een vijftal succesfactoren voor het creëren van teamontwikkelruimte.**
- Bespreek deze en geef ook aan of de activiteiten die bij elke succesfactor worden geschetst (bijvoorbeeld gedeeld leiderschap en het gemeenschappelijk vaststellen van het teamdoel) naar jouw idee in voldoende mate zullen werken.
 - Zijn de uitvoerende professionals binnen de sector waarvoor je wordt opgeleid of waarbinnen je werkt voldoende toegerust om succesvol te zijn in teamwerk? Vind je dat organisaties hierin meer tijd en energie moeten stoppen?

Hoofdstuk 5

- 5.1 In het hoofdstuk geven de auteurs aan dat competitie binnen en tussen teams niet bijdraagt aan het bevorderen van onderlinge samenwerking. Ze bepleiten coöperatieve werkvormen waarin vormen van samenwerkend leren plaatsvinden.**
- Bespreek de geschetste nadelen van een organisatie die voornamelijk op competitie is ingericht.
 - In paragraaf 4 wordt een drietal concrete methoden voor coöperatief leren genoemd die met name in het onderwijs bruikbaar zijn. Beoordeel deze methoden op hun bruikbaarheid en geef aan of elementen van deze methoden ook toepasbaar zijn in werksettingen.
- 5.2 Gesteld wordt dat teams die beschikken over een goed *transactief geheugen* beter presteren en de aanwezige expertise optimaal weten te benutten. Er wordt het voorbeeld gegeven van een afdeling spoedeisende hulp.**
- Verdiep je verder in de term ‘transactief geheugen’ met gebruikmaking van deze website: https://en.wikipedia.org/wiki/Transactive_memory
 - Bespreek het begrip transactief geheugen en bedenk een eigen voorbeeld (binnen je vakgebied of op basis van opgedane praktijkervaring) waarbinnen je dit begrip concreet kunt maken en het belang ervan voor teams en teamontwikkeling kunt aangeven.
- 5.3 In paragraaf 7 worden de teamrollen volgens het schema van Belbin besproken.**
- Bekijk het schema van Belbin over teamrollen (paragraaf 7). Momenteel maak je naar alle waarschijnlijkheid deel uit van een team van studenten of van een team binnen een werksetting. Ga na wie welke rol vervult binnen het team waar je deel van uitmaakt en bespreek de uitkomst hiervan. Ga na welke rollen essentieel zijn binnen het (een) team.
 - Neem een bepaalde taak als uitgangspunt en ga vervolgens na welke rollen voor de uitoefening van die taak van belang zijn.
- 5.4 Ook in dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van verschillende professionele vaardigheden die samenwerking binnen een team bevorderen.**
- Bespreek deze vaardigheden binnen je leergroep of binnen de werksetting waar je deel van uitmaakt en vul de lijst aan met gebruikmaking van andere hoofdstukken in deze uitgave (zoals hoofdstuk 2, 13 en 14).

- Niet iedereen beschikt in gelijke mate over deze vaardigheden en duidelijk zal zijn dat ze vaak ‘al werkende’ worden ontwikkeld. Op welke wijze kan het verwerven en trainen van deze vaardigheden worden ingepast in het teamontwikkelingsproces?

5.5 Het hoofdstuk eindigt met een interventietool waarmee ieders rol en kennis over wie wat weet en kan in beeld komt, met name om teamprocessen te stroomlijnen.

- Voer deze opdracht uit als team van praktijkwerkers of als studentenleergroep.

Hoofdstuk 6

6.1 Over defensieve routines in organisaties: zie opdracht 3.2.

6.2 In dit hoofdstuk wordt een pleidooi gehouden voor een grotere nadruk op leren binnen organisaties als een voertuig om innovatie te kunnen bevorderen. In dat kader wordt verwezen naar de vijf uitgangspunten die Senge beschrijft en die gezien kunnen worden als aangrijpingspunten om het leervermogen van organisaties te vergroten. De begrippen kennis en kennisontwikkeling (binnen organisaties) worden nader uitgewerkt, waarbij er speciaal aandacht is voor het belang van ‘werkvloer-leren’. Geschetst wordt dat het belangrijk is om aan te sluiten bij de reeds aanwezige taciete (stilzwijgende) kennis van uitvoerende professionals.

- Verdiep je in het gedachtegoed van Senge met gebruikmaking van dit artikel: https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_mat_docenten/H1/Artikel__Peter_Senge_1_.pdf
- Bespreek binnen je team of leergroep de begrippen taciete kennis en expliciete kennis. Geef er voorbeelden van en bespreek hoe waardevol je deze twee kennisdomeinen vindt. Maak hierbij gebruik van het hoofdstuk en van deze bron: https://en.wikipedia.org/wiki/Tacit_knowledge
- Over welke taciete kennis beschik je zelf? Geef voorbeelden hiervan. Hoe overdraagbaar is deze kennis: voor welke vorm zou je kiezen om deze taciete kennis over te dragen op een of meer anderen?
- Nonaka en Takeuchi hebben een model ontwikkeld om taciete kennis binnen organisaties meer te expliciteren (kennisconversie). Bespreek dit model zoals dat in dit hoofdstuk staat en probeer het concreet te maken, bijvoorbeeld door het te verbinden met een casus of een bepaalde kwestie. En betrek hierin ook de genoemde kanttekeningen bij dit model.

6.3 In dit hoofdstuk (en verder ook in hoofdstuk 8) wordt stilgestaan bij de rol van teamleiders als het gaat om kennisprocessen binnen organisaties. Literatuur wordt aangehaald waarin geschetst wordt dat teamleiders belangrijk zijn in het stimuleren van leerprocessen en als change-intermediair binnen organisaties een belangrijke rol kunnen vervullen.

- Wat is het beeld dat je op basis van ervaring hebt van teamleiders? Tracht hun rol(len) te omschrijven en mogelijk ook de verschillen in rolopvatting tussen teamleiders die je in de praktijk aan het werk hebt gezien.

- Ichijo wordt in dit hoofdstuk aangehaald en hij schetst enkele taken die teamleiders als *knowledge activists* binnen organisaties zouden moeten vervullen. Bespreek deze taken en bespreek daarbij ook de vraag of dit taken voor een teamleider zijn. Zou een team dit niet ook zelf en zelfstandig kunnen?
- Het hoofdstuk werpt aan het eind de vraag op hoe ver de taken reiken van teamleiders: zijn ze vooral facilitator van leerprocessen of ontwikkelt hun functie zich in de richting van een ‘meewerkend voorman of -vrouw’? Dienen ze zelf een rol in de uitvoeringspraktijk te spelen (en dus minder op afstand van uitvoeringsprocessen te zijn), daarmee actief deel uitmakend van de beoogde veranderingen?

Hoofdstuk 7

7.1 In dit hoofdstuk wordt geschetst dat de veranderingen in het sociaal domein niet alleen organisatorisch van aard zijn maar vooral ook veranderingen in cultuur en gedrag met zich meebrengen. Het transformatieproces is in de ogen van de auteurs een innovatief leerproces. De termen *transformatieleren*, *expansief leren*, *boundary crossing* en *trialogisch leren* passeren in dit hoofdstuk onder meer de revue.

- Geef de kern van het begrip *transformatieleren* weer.
- *Transformatieleren* is nauw verbonden met de urgente vragen die zich in de praktijk voordoen. *Ervaringsleren* en *reflection-in-action* zijn van belang. In het hoofdstuk wordt gesteld dat professionals moeten kunnen omgaan met ‘het ongewisse, conflictueuze of onverwachte in hun praktijk’. Wat wordt hiermee bedoeld en heb je voorbeelden van deze ‘weerbarstige werkelijkheid’?

7.2 Engeström gaat nader in op spanningen en conflicten die binnen transformaties een rol spelen. Ook worden verschillende fasen onderscheiden in een transformatieproces.

- Lees deze tekst van Ton Bruining waarin Engeström nog iets uitgebreider dan in dit hoofdstuk wordt geïntroduceerd: www.kpcgroep.nl/media/1679/oo_at_1_leren_van_fricities_bruining.pdf
- Probeer de essentie van zijn activiteitentheorie te begrijpen en geef de kern hiervan weer.
- Engeström heeft de zeven fasen van een transformatieproces weergegeven in een schema. Bespreek dit schema: wat is de kern ervan en is het waardevol voor professionele praktijken? Concretiseer het schema door het te verbinden met leer- en veranderingsprocessen die zich binnen teams (en ook in de bredere context waarin dit team opereert) afspelen.

7.3 Aan de hand van het begrip ‘*boundary crossing*’ komt de waarde van grenservaringen aan bod en komen diverse grenzen in beeld die binnen veranderprocessen moeten worden overgestoken. Waarom worden deze grenservaringen gezien als waardevol? Concretiseer de drie grenzen die in het hoofdstuk aan bod komen.

- 7.4** Lees het artikel ‘Samenwerkend leren door kennisobjecten’ (Veen, Veerman & Andriessen) in deze publicatie van de Open Universiteit (pagina 17-26): www.ou.nl/documents/40554/383618/2007_OI_4.pdf/c8e37673-9108-ce99-e984-64d6e9a16ef1 Het artikel gaat nader in op de term *trialogisch* leren en tracht deze ook te verbinden aan concrete cases.
- Geef aan wat de kern is van *trialogisch* leren en bespreek de waarde ervan binnen je leergroep of binnen de werksetting waar je deel van uitmaakt.
 - De auteurs van het artikel gaan vooral in op het opzetten van *trialogisch* leren binnen de onderwijspraktijk en het begeleiden van teams van onderwijsprofessionals. Probeer met gebruikmaking van hoofdstuk 7 en het artikel *trialogisch* leren te verbinden met de werkpraktijk waar je zelf in zit of die je het beste kent. Is *trialogisch* leren ook waardevol in deze werkpraktijk en hoe zou hieraan gewerkt kunnen worden?

Hoofdstuk 8

- 8.1** In paragraaf 2 wordt gesproken over een verschuiving in de rol van middenmanagers van *transactional managers*, die met name de instandhouding van de status quo bewaken, naar *transformational leaders*, die verandering stimuleren en begeleiden.
- Geef voorbeelden van deze rolverschuiving en maak daarbij gebruik van deze paragraaf.
 - Op welke wijze komt deze rolverschuiving van middenmanagers in andere hoofdstukken (met name 5, 6 en 12) aan de orde?
 - Welke vorm van leiderschap past bij interprofessioneel werken binnen organisaties?
 - In dit hoofdstuk passeren meerdere oorzaken voor deze rolverschuiving de revue: zet de belangrijkste op een rijtje.
 - Bespreek wat je vindt van deze rolverschuiving: komt deze tegemoet aan de veranderingen die zich momenteel voordoen in ondernemingen?
- 8.2** De positie van middenmanagers is in die zin bijzonder dat deze verbonden is met (en gekenmerkt wordt door) allerlei spanningen en tegenstellingen die zich in moderne ondernemingen kunnen voordoen. Zoals de spanning tussen zelfsturing en hiërarchie, tussen de werkvloer en het topmanagement, tussen de roep om innovatie en het bestaande in stand houden, tussen een top-downmanagementbenadering en een bottom-upbenadering, tussen krachtdadig optreden en ruimte geven aan medewerkers. Vaak zijn middenmanagers betrokken bij de afweging van conflicterende waarden en trachten ze compromissen te bewerkstelligen.
- Probeer voorbeelden te geven van deze spanningen binnen een concrete sector van publieke dienstverlening en verbindt deze met de rol die middenmanagers hierin spelen dan wel zouden kunnen spelen.
 - Over welke competenties dienen middenmanagers te beschikken willen ze in zo'n spanningsvolle omgeving betekenisvol kunnen opereren? Zet een aantal van deze competenties op een rijtje en bespreek ook de competenties die in paragraaf 5 worden genoemd.

8.3 Lees hier verder over het concurrerende waardenmodel van Quinn:

www.quinnassociation.com/nl/concurrerende_waardemodel_van_robert_e_quinn

- Bespreek binnen je leergroep of binnen je werk (bijvoorbeeld het team waar je deel van uitmaakt) in welke mate dit model van waarde is voor huidige ondernemingen.
- In voornoemde tekst worden de acht managementrollen ook verbonden met de noodzakelijke bekwaamheden voor (midden)managers. Als het gaat om je eigen bekwaamheden binnen de genoemde rollen, hoe zou je je profiel dan omschrijven? En welke bekwaamheden moet je nog (meer) gaan verwerven?

8.4 Veel teamleiders zitten in het midden van organisaties. Een van de bevindingen van het onderzoek van De Waal (2014) was dat de onderzochte teamleiders overwegend de rol van facilitator en mentor aannamen (het human relation model in het schema van Quinn) en weinig ruimte namen (en kregen) om hun rol van innovator vorm te geven. De rol van verandermanager maakten ze onvoldoende waar volgens deze onderzoeker.

- Wat zou er binnen ondernemingen en ook bij de groep van middenmanagers moeten veranderen wil deze veranderrol meer tot uitdrukking komen?

8.5 Lees deze twee artikelen: www.movisie.nl/artikel/heeft-zelfstandig-team-leiding-nodig en www.vooranderen.nl/index.php/de-dynamiek-omarmen-en-effectief-dansen-in-het-midden/

Hoe verhoudt de actuele roep om meer ruimte voor professionals en de ontwikkeling richting zelfsturende teams zich tot teamleiderschap en de noodzaak van coaching en begeleiding van teams? Met andere woorden: heeft een zelfstandig, zelfsturend team wel leiding nodig?

Deel III

Hoofdstuk 10

10.1 Gesteld wordt dat interprofessioneel samenwerken in de zorg nog een stap verder gaat dan multidisciplinair samenwerken: er wordt gestreefd naar een holistische aanpak waarbij de mens centraal staat en niet langer de ziekte en waarbij wordt toegewerkt naar een gezamenlijk zorgplan.

- Kun je voorbeelden geven van deze aanpak binnen de gezondheidszorg?
- In het hoofdstuk wordt gesteld dat de zorgvraag van chronisch zieken in intensiteit en complexiteit toeneemt. Heb je hier voorbeelden van? En op welke wijze komt deze interprofessionele aanpak tegemoet aan deze veranderende zorgvraag van chronisch zieken?

- 10.2** Het hoofdstuk schetst negen succesfactoren voor interprofessionele samenwerking. Op andere plaatsen in deze uitgave worden eveneens succesfactoren genoemd, onder meer in de hoofdstukken 2, 4 en 5. Deels komen deze met elkaar overeen, deels vullen ze elkaar aan.
- Maak een lijst van alle succesfactoren zoals deze aan bod komen in de hoofdstukken 2, 4 en 5.
 - Bespreek binnen je leergroep of binnen je werk (bijvoorbeeld het team waar je deel van uitmaakt) deze lijst en probeer het belang van de diverse succesfactoren in beeld te brengen.
- 10.3** Het hoofdstuk schetst eveneens een viertal verbeterpunten, aangedragen door de contactpersonen van de interprofessionele teams.
- Wat is ervoor nodig om deze verbeterpunten daadwerkelijk te realiseren?
 - Welke verbeterpunten zou je zelf nog kunnen noemen (1) op basis van je kennis en ervaring met teams en (2) op basis van de uitkomsten van de onderzoeken die in hoofdstuk 11 tot en met 17 aan bod komen.
- 10.4** In de afrondende opmerkingen stellen de auteurs dat ook cliënten de ruimte dienen te hebben om in de interprofessionele samenwerking te participeren, mee te beslissen en doelen te formuleren. Cliënten waarderen het om een stem te hebben in hun eigen zorgproces en het gevoel te krijgen deel uit te maken van het team. Ze geven aan de kans te willen krijgen om deel te nemen aan interprofessioneel teamoverleg of in ieder geval vertegenwoordigd te worden in interprofessioneel teamoverleg.
- Wat vind je van de wens van cliënten om meer invloed te hebben binnen vormen van interprofessionele samenwerking?
 - Zijn interprofessionele teams voldoende ingericht om niet alleen de stem van cliënten een plaats te geven in het interprofessionele overleg maar henzelf (of een vertegenwoordiging) ook deel uit te laten maken van het teamoverleg?
 - Draagt deze nieuwe rol voor cliënten in jouw ogen bij aan het succesvol opereren van deze interprofessionele teams? Met andere woorden, moet deze nieuwe rol voor cliënten toegevoegd worden aan de lijst van succesfactoren voor interprofessionele samenwerking (zie vraag 10.2)?

Hoofdstuk 11

- 11.1** In Nederland vindt de ontwikkeling plaats richting brede kindvoorzieningen waarin doelen als het tegengaan van segregatie in het onderwijs, het afschaffen van doelgroepenbeleid, het vergroten van de toegankelijkheid van de kinderopvang en de harmonisatie van de peutervoorzieningen voorop staan. Gemeentes werken daarom aan nieuw lokaal jeugdbeleid waarin de nadruk ligt op het bouwen aan een duurzame pedagogische infrastructuur gebaseerd op de principes van positief opvoeden. Primair uitgangspunt daarin is het versterken van de normale omgeving door wijkgericht en preventief te werken. Dit kan gebeuren door (specialistische) jeugdhulp in te brengen op de plekken waar kinderen leven, spelen en leren. Deze ontwikkeling beperkt zich niet tot de hier onderzochte proeftuinen en vindt in veel

gemeenten in Nederland plaats. Zie bijvoorbeeld deze publicatie waarin nog uitgebreider ingegaan wordt op de ontwikkeling richting integrale kindvoorzieningen:

www.kindcentra2020.nl/sites/default/files/files/Boek-Kindcentra-2020.pdf

- Heb je voorbeelden van deze ontwikkeling en van hoe gemeenten daarmee bezig zijn?
- Wat is je opinie over deze ontwikkeling? Zijn dit nastrevenswaardige doelen?
- De auteurs stellen dat interprofessionele samenwerking een belangrijke voorwaarde is voor het bereiken van bovengenoemde doelstellingen. Hoe kijk jij daar tegenaan?

11.2 Het hoofdstuk schetst als een van de belangrijkste bevindingen de toegenomen interprofessionele samenwerking binnen de PACT-proeftuinen. Men zegt veel van elkaar te leren, waardoor er een meer gemeenschappelijke visie op de ontwikkeling en ondersteuning van kinderen ontstaat. De mate waarin dat concreet leidt tot beter omgaan met verschillen en minder doorverwijzingen is bescheiden, maar niet verwaarloosbaar. De zorg is op een aantal plaatsen meer inclusief georganiseerd dan integraal: de toegenomen onderlinge samenwerking in een breder netwerk of de samenwerking met een inclusiepedagoog in het eigen team maakt dat pedagogisch medewerkers en leerkrachten in hun denken en handelen worden versterkt. De samenwerking heeft hun interprofessionele competenties versterkt.

- Waardeer je deze uitkomst als een belangrijk resultaat voor de deelnemende proeftuinen?
- Vind je dat deze kindvoorzieningen (kinderopvang, onderwijs en jeugdhulp) zich meer moeten ontwikkelen richting integrale kindvoorzieningen?
- Wat zie je als kenmerken van een meer integrale benadering binnen deze proeftuinen? Betrek hierin het advies (in paragraaf 11.4) van de auteurs dat deze kindvoorzieningen nodig een systeeminnovatie dienen te ondergaan.

11.3 Een van de bevindingen van dit onderzoek naar de proeftuinen heeft betrekking op de ouderbetrokkenheid. Het informeren van ouders verbetert, maar van de verbeterde samenwerking en meer begrip en betere ondersteuning van de kinderen merken ouders – zeker in de beginfase van de samenwerking – nog weinig. De intensievere samenwerking tussen professionals vindt veelal buiten het zicht van de ouders plaats.

- Hoe belangrijk is volgens jou de positie van ouders en de ouderbetrokkenheid in deze samenwerkingsprojecten? Hebben ouders een rol in deze interprofessionele samenwerking tussen kindvoorzieningen? Zo ja, welke?
- Welke concrete stappen zouden er mogelijk en wenselijk zijn binnen deze samenwerkingsvormen rondom jonge kinderen om deze ouderbetrokkenheid meer gestalte te geven?

- 11.4** Het hoofdstuk spreekt over ‘inclusieve T-shaped teams’ en over de competenties die voor professionals nodig zijn om hierin adequaat te functioneren. In deze publicatie van PACT wordt hier uitgebreider op ingegaan: [https://www.pedagogischpact.nl/sites/default/files/files/21st-century-skills-13-6-HR\(1\).pdf](https://www.pedagogischpact.nl/sites/default/files/files/21st-century-skills-13-6-HR(1).pdf)

Breng in kaart wat verstaan wordt onder de T-shaped professional en T-shaped teams. De hier genoemde publicatie geeft een overzicht van de kenmerken van de individuele T-shaped pedagogische professional voor 0- tot 6-jarigen. Bespreek deze kenmerken en vul de lijst aan met andere competenties die je van belang vindt en die in deze publicatie aan bod komen.

Hoofdstuk 12

- 12.1** In paragraaf 2 wordt gesproken over de uitdagingen in de ouderenzorg. Op andere plaatsen gaat het over de noodzaak van een kanteling (of een transitie) en – in het verlengde hiervan – over een organisatiebrede veranderaanpak. Op basis van een experiment binnen de ouderenzorg doen de auteurs verslag van een integrale bottom-up verandermethodiek.

- Wat houdt deze kanteling binnen de ouderenzorg in?
- Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de verandermethodiek waarover de auteurs spreken?
- Welke rol is volgens de auteurs in deze verandermethodiek weggelegd voor leidinggevendenden (zie onder meer paragraaf 7)? Komt deze rol overeen met de nieuwe rol voor leidinggevendenden zoals deze in hoofdstuk 8 wordt geschetst?

- 12.2** De auteurs stellen in dit hoofdstuk dat niet zelden zelfsturing wordt geïntroduceerd als een manier om kosten te drukken. Of dat het als een losstaand concept wordt gekopieerd en toegepast in de eigen organisatie zonder dat de organisatiecontext voldoende wordt meegenomen en zonder dat er een duidelijke visie op de beoogde verandering aanwezig is. Ze stellen dat een bottom-up veranderaanpak veel verder gaat dan alleen zelfsturing of zelforganisatie. Ze beschouwen het versterken van de kracht van professionals als een belangrijk onderdeel van een organisatiebrede verandering die betrekking heeft op de dynamiek tussen de teams en hun leidinggevendenden, tussen de teams onderling, op de rol van het management en bestuur, en op de staf.

- Welke ontwikkelingen liggen ten grondslag aan de opkomst van de principes van zelforganisatie binnen organisaties en aan de invoering van zogenoemde zelfsturende teams? Zie hiervoor ook hoofdstuk 1 en 8.
- Licht op basis van dit hoofdstuk toe waarom volgens de auteurs het bewerkstelligen van een bottom-up veranderaanpak binnen organisaties enkele stappen verder gaat dan het omarmen van zelforganisatie en het invoeren van zelfsturende teams binnen organisaties.
- De auteurs stellen in paragraaf 9 dat teams over het algemeen niet zelf in staat zijn om hiërarchie en bureaucratische routines te doorbreken en een ontwikkeling richting zelforganisatie door te maken en dat hierbij interventies van buitenaf vaak noodzakelijk zijn. Deel je deze opvatting, die de auteurs deels baseren op hun ervaringen binnen BrabantZorg?

12.3 Binnen dit experiment lag de nadruk op zowel het veranderen als op het ontwerpen. Ruimte geven aan het initiatief van teams en het ‘van bovenaf’ interveniëren om de juiste randvoorwaarden te creëren voor een goed organisatieontwerp gingen hand in hand. Het werd uit de verschillende projecten duidelijk dat als het accent eenzijdig op de veranderkant blijft liggen, veranderen iets wordt dat mensen ‘erbij’ doen naast hun reguliere werk en dat ze weer overgaan tot de orde van de dag zodra verandertrajecten beëindigd worden. In dat kader spreken de auteurs over de noodzaak van het ontwikkelen van ‘gemotiveerd eigenaarschap’ door zowel de inrichting van het werk als het teamfunctioneren opnieuw te gaan ontwerpen. Deze veranderaanpak bevorderde ook het interprofessioneel werken, zo concluderen de auteurs op basis van dit experiment. Personeelsleden ontdekten elkaars kwaliteiten en talenten en wisten die ook beter in te zetten. Integrale samenwerking tussen verschillende disciplines kwam op gang en statusverschillen verdwenen steeds meer naar de achtergrond. De cliënt en de groep van cliënten kwamen steeds meer centraal te staan en monodisciplinair overleg verminderde sterk.

- Wat zijn volgens jou de belangrijkste algemene lessen die uit deze veranderaanpak kunnen worden getrokken?
- Zijn deze lessen toepasbaar binnen andere organisaties op het gebied van de ouderenzorg?
- De auteurs concluderen dat deze veranderaanpak bijgedragen heeft aan interprofessioneel samenwerken. Elders in deze publicatie wordt gesproken over belangrijke succesfactoren voor interprofessioneel werken (bijvoorbeeld in hoofdstuk 2, 4, 5 en 10). Wat zijn in jouw ogen in deze veranderaanpak de belangrijkste succesfactoren voor interprofessioneel samenwerken in de ouderenzorg?

Hoofdstuk 13

13.1 Interprofessioneel samenwerken draait om meer dan samenwerkingsvaardigheden. De auteur stelt in dit hoofdstuk dat interprofessioneel samenwerken op de eerste plaats van professionals een bepaalde professionele attitude vraagt en een beroepsethos waarbij samenwerking de norm is. Dit veronderstelt volgens de auteur onder andere een bewustwording van de eigen mentale modellen en van hoe die het dagelijks handelen beïnvloeden. Het gaat dan meestal om onbewuste kennis (taciete kennis), die, juist omdat die onbewust is, moeilijk te onderzoeken en te toetsen is, ook door anderen. Binnen nieuwe competentieprofielen is het dan ook nodig om expliciet aandacht te besteden aan waardenontwikkeling en ethiek.

- Omschrijf met gebruikmaking van dit hoofdstuk (onder meer paragraaf 5) de belangrijkste kerncompetenties van deze professionele attitude die noodzakelijk zijn voor het tot ontwikkeling brengen van interprofessioneel samenwerken. Vergelijk deze kerncompetenties met de tien competenties van waardengericht werken in dit document waar de auteur naar verwijst: www.pharmacy.arizona.edu/sites/default/files/pdfs/IPECoreCompetenciesMay2011.pdf (pagina 19).
- Bespreek binnen je leergroep of binnen de setting van je werk (bijvoorbeeld het team waar je deel van uitmaakt) deze kerncompetenties en probeer ze concreet te omschrijven binnen een bepaalde sector van publieke dienstverlening.

- De aandacht voor het beroepsethos en waarden in het werk zien we ook terug in de opkomst van het begrip ‘normatieve professionalisering’. Hieronder wordt verstaan: ‘De bewustwording van het krachtenveld van verschillende normen (maatschappelijke, organisatorische, professionele en persoonlijke) (...) waarin de professional zich bevindt en het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor het professionele handelen die per situatie kan verschillen en om een afwijking (vooraf, tijdens en achteraf) vraagt’ (Humanisme en humaniteit in de 21ste eeuw; vernieuwd onderzoeksprogramma UvH, 2010-2014, www.25jaaruvh.nl/wp-content/uploads/2013/10/Tekst_vernieuwd_onderzoeksprogramma-Humanisme-en-Humaniteit.pdf). Hoe kan er binnen organisaties (bijvoorbeeld binnen teams) en opleidingen aandacht besteed worden aan deze professionele attitude en aan de waarden die in het werk worden gehanteerd? Kijk ter introductie eerst dit filmpje, waarin het begrip normatieve professionalisering wordt geïntroduceerd: www.youtube.com/watch?v=OwMgmuNC4Rk

13.2 Het hoofdstuk maakt duidelijk dat het ‘fragmented health system’ zijn langste tijd heeft gehad en dat vormen van ‘collaborative practice’, georganiseerd rondom het kind, nodig zijn. Rondom kinderen in het onderwijs bestaan nu netwerken van samenwerkende professionals die werkzaam zijn in het onderwijs, schoolmaatschappelijk werk, jeugdzorg, revalidatie-instellingen en dergelijke. Het hoofdstuk brengt in kaart dat de samenwerking tussen deze organisaties in de toekomst zal toenemen en dat veel beleidsinspanningen hierop al zijn gericht (zie paragraaf 1 en 2).

- Wat zijn de belangrijkste redenen om deze ontwikkeling breed in gang te zetten?
- Wat zijn voor deze netwerken factoren die de samenwerking bevorderen?
- Interdisciplinair opleiden wordt door de auteur gezien als de basis voor interdisciplinair samenwerken. In de slotparagraaf geeft de auteur de opleidingen een aantal overwegingen mee die kunnen bijdragen aan meer en beter interdisciplinair opleiden. Zijn huidige opleidingen nu zodanig ingericht dat studenten interdisciplinair worden opgeleid? En wat vind je van de voorstellen van de auteur?

13.3 In paragraaf 6 doet de auteur verslag van het praktijkgerichte onderzoek binnen Heliomare Kind/Jeugd waarin meer inzicht werd verkregen in hoe medewerkers het samenwerken in de organisatie beleven en waarderen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het overzicht van competenties voor interdisciplinair samenwerken van Vyt.

- Bespreek het overzicht van competenties van Vyt (tabel 13.1).
- Wat zijn volgens jou de belangrijkste bevindingen in dit onderzoek binnen Heliomare Kind/Jeugd? Kunnen andere organisaties hier bepaalde lessen uit trekken?

Hoofdstuk 14

- 14.1** De auteurs hebben onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen basisonderwijs en buitenschoolse opvang in vier landen.
- Welke ontwikkelingen doen zich voor in Nederland, Denemarken, Duitsland en Zweden op het gebied van de (interprofessionele) samenwerking tussen de pedagogische medewerkers van buitenschoolse opvang en basisonderwijs?
 - Welke overeenkomsten en verschillen zijn er op het gebied van het samenwerken van buitenschoolse opvang en basisonderwijs tussen de diverse landen en hoe beleven betrokken professionals deze samenwerking?
- 14.2** De typologie van Boon, Verhoef, O'Hara en Findlay (zie figuur 14.1) onderscheidt zes modellen van interprofessionele samenwerking. In het meest vergaande model – het integratieve model – is sprake van integrale samenwerking binnen een multidisciplinair, niet-hiërarchisch georganiseerd team dat een sluitend zorgsysteem aanbiedt. De contacten zijn wederzijds en professionals ervaren bovendien een duidelijke meerwaarde van het contact. Voor het continuüm geldt, lettend op de structuur van de werkomgeving, dat naarmate de samenwerking meer geïntegreerd verloopt er sprake is van complexere netwerken met meer verbanden tussen professionals. In het werkproces is er meer integratie, overleg en synergie tussen meer professionals. De hiërarchische aansturing, die kenmerkend is voor het gecoördineerde en multidisciplinaire model, verschuift in het interdisciplinaire en integratieve model naar meer autonome samenwerking en afstemming tussen individuele professionals.
- Bespreek binnen je leergroep of binnen je werksetting (bijvoorbeeld het team waar je deel van uitmaakt) deze typologie van samenwerkingsmodellen van Boon et al.
 - Is in jouw ogen het integratieve model het meest wenselijke en nastrevenswaardige model als het gaat om interprofessionele samenwerking? Met andere woorden: bieden meer integrale modellen een betere basis voor effectieve samenwerking?
 - Het onderzoek in dit hoofdstuk laat zien dat er op het gebied van samenwerkingsmodellen grote verschillen zijn tussen de vier landen. Breng de belangrijkste verschillen in kaart.
 - Welke conclusies kunnen uit deze internationale vergelijking getrokken worden voor de samenwerking tussen de buitenschoolse opvang en het basisonderwijs in Nederland?
 - Wat zou je het basisonderwijs en de buitenschoolse opvang in Nederland op basis van dit onderzoek adviseren in het licht van de wens van meer interprofessionele samenwerking?
- 14.3** De auteurs geven aan dat een beperking van deze studie is dat de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs is onderzocht, maar de samenwerking binnen deze organisaties niet. Daarom is niet duidelijk of de interprofessionele samenwerking een voorspeller is van de pedagogische kwaliteit die kinderen ervaren. Toekomstig onderzoek met een dubbele focus op zowel interprofessionele samenwerking als pedagogische kwaliteit moet duidelijk maken of samenwerking niet alleen van belang is voor de betrokken staf maar ook doorwerkt op de directe ervaringen van kinderen op school en in de kinderopvang.

- De auteurs geven dus aan dat breder empirisch onderzoek dringend gewenst is. Hoe zou je een onderzoek ontwerpen en inrichten waarin deze dubbele focus wel aanwezig is?

Hoofdstuk 15

15.1 In dit praktijkonderzoek gaat de aandacht uit naar de vraag hoe het leerproces van teams zo vorm gegeven kan worden dat er een doorgaand systeem van leren ontstaat waarbinnen professionals en teams zich blijven ontwikkelen en verbeteren. Deze vraag speelt in alle gemeenten waar een nieuw type professionaliteit ontstaat. Willen cliënten daadwerkelijk profijt hebben van de diversiteit in expertise van multidisciplinaire wijkteams, dan is het noodzakelijk dat professionals gezamenlijk optrekken en hun werk onderling goed afstemmen. Dit is een blijvende opgave: hoe optimaal van elkaars expertise gebruik te maken en effectief samen te werken?

- Wat verstaan de auteurs onder een doorgaand systeem van leren?
- Waarom is dit voor deze multidisciplinair samengestelde teams zo van belang?
- Welk type organisatiecultuur stimuleert de totstandkoming van effectief functionerende en lerende teams?
- Welke conclusies kunnen getrokken worden uit het onderzoek naar de Ouder- en Kindteams voor de leer- en werkcultuur van wijkteams?
- Welke conclusies kunnen worden getrokken voor de actualisering en vernieuwing van de betrokken opleidingen?

15.2 De auteurs stellen dat binnen deze teams niet zozeer een competentiebenadering centraal moet staan als het ijkpunt van leren en ontwikkelen (ze noemen dit de ‘regels voor vakbekwame beroepsuitoefening’), maar de waarden die binnen deze teams aan de orde zijn. Leren is daarbij niet louter een individuele maar vooral ook een teamaangelegenheid. Het is een gezamenlijke opgave en verantwoordelijkheid waarbij reflectie en dialoog inzicht geven in de kwaliteit en het resultaat van het werk. Welke waarden staan centraal in ons werk en lukt het deze te realiseren? In dit kader maken ze in tabel 15.1 een onderscheid tussen regelgestuurd en waardengericht werken en leren.

- Bespreek binnen je leerteam of binnen je werksetting tabel 15.1 en probeer een aantal gebruikte termen nader te concretiseren en te verbinden met praktijkvoorbeelden.
- Ben je het eens met de auteurs dat – in het verlengde van de onderzochte praktijkvoorbeelden en de interviews met experts en professionals – deze waardengerichte benadering beter past bij de ontwikkeling van jeugd- en gezinsprofessionals nieuwe stijl en bij wijkteams die zelfstandig opereren? Betrek hierbij ook datgene wat er in hoofdstuk 1, 8 en 13 wordt gezegd over deze nadruk op waarden binnen interprofessionele teams.

- 15.3 De auteurs houden een pleidooi voor een grotere aandacht voor leren binnen deze interprofessionele teams. Zo stellen ze dat de opdracht tot vroegtijdige signalering van bepaalde problematiek bij kinderen gerichte scholing vraagt van alle professionals in wijkteams en dat er op dit gebied nog flink wat werk valt te verrichten. Er is een gerichte aandacht voor leren in deze wijkteams nodig. Ook in ander onderzoek naar de ontwikkeling van deze wijkteams wordt aandacht besteed aan deze opgave op het gebied van leren en ontwikkelen voor wijkteams. Zie bijvoorbeeld deze publicatie uit 2017 en dan met name bladzijde 12-19: [www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Kwesties-en-keuzes-in-wijkgericht-werken%20\[MOV-12685654-1.0\].pdf](http://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Kwesties-en-keuzes-in-wijkgericht-werken%20[MOV-12685654-1.0].pdf)
- Wat vind je van dit pleidooi voor leren binnen deze teams? Je zou ook kunnen zeggen dat deze teams toch samengesteld zijn uit hoogopgeleide professionals die ook op dit terrein wel hun bekwaamheden zullen hebben.
 - De auteurs vinden dat interprofessioneel leren bepaald wordt door wat beoogd wordt met het werk en stellen daarbij de vraag: zijn begeleide intervisie en *peer-learning* op dit gebied effectieve leervormen of is ook aanvullende scholing nodig? Beantwoord deze vraag.

Hoofdstuk 16

- 16.1 De auteurs wijzen erop dat overgewicht en bewegingsarmoede een lastig probleem is dat van meerdere kanten aangepakt moet worden en waarbij het noodzakelijk is dat een divers samengestelde groep van professionals samenwerkt. Samenwerkingspartners moeten bovendien met elkaar in gesprek over de verschillende professionele standaarden, percepties en wederzijdse verwachtingen. De soms botsende frames en verschillende verantwoordingsregimes van de professionals maken het delen van kennis niet eenvoudig.
- In hoofdstuk 2 wordt eveneens (en uitgebreider, paragraaf 2.2) gesproken over maatschappelijke vraagstukken die moeilijk op te lossen zijn doordat er onvoldoende informatie is, er veel partijen bij betrokken zijn met verschillende belangen en meningen en waarbij eventuele deeloplossingen, door complexe onderlinge afhankelijkheden, weer nieuwe vragen en problemen opleveren. Deze vraagstukken worden 'wicked' genoemd. Probeer de factoren in kaart te brengen die bijdragen aan het wicked karakter van het vraagstuk van bewegingsarmoede en obesitas.
- 16.2 Onderzoek en praktijk moeten meer op elkaar betrokken worden, zo geven de auteurs aan. Gesproken wordt in dit verband over cocreatie waarin uitgegaan wordt van het idee dat kennis die wordt ontwikkeld en toegepast op basis van interacties tussen verschillende professionals in een netwerk of kennisgemeenschap door de praktijk sneller als waardevol en relevant erkend wordt. Een klimaat van nieuwsgierigheid, openheid en gedeelde idealen stimuleert het delen van kennis en is belangrijk bij het zoeken naar gemeenschappelijke uitgangspunten in de aanpak. De gedeelde ervaringen kunnen in de gezamenlijke leerprocessen tot de ontwikkeling van gedeelde kennis (een gemeenschappelijke *body of knowledge*) leiden.

- De auteurs stellen dat veel wetenschappelijke kennis weliswaar over de praktijk gaat, maar erg ver van de praktijk ontwikkeld wordt. Dit maakt dat veel van die kennis onbenut blijft, zo geven ze aan. Ben je het eens met deze stelling? Licht toe.
- Binnen de BeweegKuur is gekozen voor een Delphi-onderzoek, onder andere om deze geschetste kloof tussen praktijk en onderzoek te overbruggen. In deze publicatie www.samenspraakadvies.nl/publicaties/Handout%20delphi%20onderzoek.pdf wordt in het kort aangegeven wat deze Delphi-methode inhoudt. Wat is de kern van deze methode?
- Probeer aan te geven waarom de onderzoekers die betrokken zijn bij de BeweegKuur gekozen hebben voor zo'n Delphi-onderzoek en op welke wijze het van waarde is gebleken. Zou de inzet van dit Delphi-onderzoek ook passen bij de aanpak van andere maatschappelijke vraagstukken?

16.3 Het Delphi-onderzoek van de onderzoekers heeft geleid tot een 'theorie van de geleidelijke gemeenschappelijkheid'. In paragraaf 5 wordt deze theorie nader beschreven.

- Geef de kern van deze theorie aan.
- De auteurs stellen dat de theorie van geleidelijke gemeenschappelijkheid houvast biedt bij het ontwikkelen van netwerksamenwerking bij het implementeren van een grootschalige interventie. Ben je het eens met de auteurs? Licht toe.

16.4 De onderzoekers trekken de conclusie dat het binnen grote en complexe projecten (zoals de BeweegKuur) van belang is om onderzoek volledig in de samenwerking te integreren. Onderzoekers kunnen met het stellen van vragen bijdragen aan een breder blikveld bij de deelnemers, wat flexibiliteit en aanpassingsvermogen stimuleert. Zo worden vanzelfsprekendheden die in ons denken over samenwerking verankerd zitten doorbroken en kunnen onverwachte mogelijkheden naar voren komen die een geleidelijke gemeenschappelijkheid helpen bevorderen.

- Ben je het eens met de auteurs op dit terrein?
- Wat zouden redenen kunnen zijn dat onderzoek en praktijk vaak nog twee verschillende werelden zijn?

16.5 Elders in deze publicatie (hoofdstuk 9) wordt een pleidooi gehouden voor de professional als co-onderzoeker. Door onderzoek te integreren in het daadwerkelijk samenwerken kan reflectie worden gestimuleerd en wordt er een bijdrage geleverd aan de gezamenlijke kennisbasis voor de samenwerking. In veel opleidingsprofielen worden onderzoekscompetenties in kaart gebracht. Vind je dat de onderzoekscompetenties van professionals versterkt moeten worden, zodanig dat professionals op bekwaame wijze de rol van co-onderzoeker kunnen aannemen?

- Op welke wijze zouden bestaande opleidingen het doen van onderzoek een plaats moeten geven binnen hun opleidingen?

Hoofdstuk 17

- 17.1** Dit hoofdstuk gaat over co-teaching in het onderwijs. Co-teaching wordt volgens de auteur internationaal beschouwd als effectief middel in het omgaan met hyperdiversiteit in de klas, omdat het zowel het welzijn van leerlingen en leraren als de leerresultaten bevordert, voor leerlingen met zowel als zonder speciale onderwijsbehoeften. Beschreven wordt dat een constructieve wijze van ondersteuning die verder gaat dan het bieden van instrumentele of organisatorische adviezen voor verandering (zogenoemde *first order changes*) nodig is voor leraren. De auteur stelt de vraag: kan co-teaching beschouwd worden als een constructieve werkwijze voor leraren op het niveau van *second order changes*, dat wil zeggen veranderingen die betrekking hebben op waarden, normen en overtuigingen van de leraren zelf?
- Hoe zou je de kern van co-teaching omschrijven?
 - De auteur schetst in paragraaf 17.2 een beeld van het basisonderwijs en de zorgen van ambulant begeleiders. Op welke wijze komt co-teaching tegemoet aan de wensen van leraren en ambulant begeleiders en aan de leerbehoeften van leerlingen in het basisonderwijs?
 - Welke bijdrage levert co-teaching aan de uitwisseling van expertises en aan een beter pedagogisch klimaat in de klas/op school?
 - Wat wordt verstaan onder first order en second order changes? Probeer met gebruikmaking van dit hoofdstuk het onderscheid tussen first order changes en second order changes te omschrijven.
 - De auteur trekt aan het eind van het hoofdstuk de conclusie dat de complexiteit van de dagelijkse praktijk van leerkrachten niet kan worden gereduceerd tot het opstellen van werkplannen of het geven van adviezen. Om tot second order changes te komen is werkelijk begrip van de problemen in de bestaande context noodzakelijk. Is in jouw ogen co-teaching een goed middel om tot second order changes binnen het basisonderwijs te komen?
- 17.2** De auteur beschrijft uitgebreid de ervaringen van ambulant begeleider Merlyn in meerdere co-teachingtrajecten.
- Wat zijn de belangrijkste lessen die getrokken kunnen worden uit de ervaringen die Merlyn opdoet?
 - Hoe waardevol is in jouw ogen deze vorm van interprofessioneel werken binnen het basisonderwijs?
 - Is deze vorm van interprofessioneel werken ook toepasbaar in of om te bouwen voor andere sectoren binnen de publieke dienstverlening?
- 17.3** In paragraaf 17.7 geeft de auteur aan dat de bevindingen van de ambulant begeleiders geduid kunnen worden als drie verschillende modi van kennis. Deze drie modi worden in deze paragraaf kort toegelicht. Zie voor een uitgebreidere samenvatting van deze modi deze bron: <http://kennisbank.lectoraat.nl/index.cfm?page=3%2E05+-Kennis+cre%C3%ABren>
- Probeer met gebruikmaking van dit hoofdstuk en de hier genoemde bron kort de kernelementen van deze drie modi van kennis te beschrijven.

- Ben je het eens met de auteur dat modus 3 kennis het in de beschreven casus mogelijk maakt dat er verandering kan plaatsvinden in een op het eerste gezicht moeilijk oplosbare praktijksituatie en dat het kan leiden tot second order changes? Licht toe.
- Kunneman (2008) stelt vast dat modus 3 kennis nauwelijks als kennis wordt erkend, laat staan dat deze wordt gebruikt in het beleid van professionele organisaties. De auteurs stellen dat de kennismodi van Kunneman een plek verdienen in de opleiding van leraren als onderdeel van hun vorming om te komen tot 'het werken aan het pedagogische wijs worden' (Biesta, 2012). Licht toe waarom je het hier wel of niet mee eens bent.