

16 tips voor samenwerken in en rond de praktijk Inspiratie van professionals uit onderwijs, jeugdzorg en jongerenwerk

'Doordat we elkaar aan het werk zien, delen we onze expertise, zitten we veel meer op één lijn en zijn we samen verantwoordelijk.'

Ina Cijvat, Judith ten Hagen,
Angélique Hunkar, Aurelie Lange,
Wendy Wesseling

Creating Tomorrow



Colofon

© Hogeschool van Amsterdam, mei 2025

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van een volledige bronvermelding.

Een samenwerking van:

Centre of Expertise Urban Education

Lectoraat Leren & Innoveren

Lectoraat Samenwerkende Professionals

Lectoraat Youth Spot – jongerenwerk

Lectoraat Jeugdzorg

Met financiering vanuit het Centre of Expertise Urban Education is binnen het project 'Toerusting van professionals' onderzocht welke waardevolle inzichten er zijn vanuit de praktijk om samenwerking binnen teams vorm te geven.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Structuur	8
2.2 Inleiding	8
2.3 Structuurtips	9
3. Cultuur	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Cultuurtips	14
4. Methodologische verantwoording	18
5. Bronnen	21



Inleiding

1. Inleiding

Professionals die werken in onderwijs en opvoeding – leraren, jeugdzorgwerkers, kinder- en jongerenwerkers – staan onder druk. De complexiteit van hun doelgroep neemt toe: steeds meer kinderen kampen met steeds ernstiger problematiek¹. Daarnaast vraagt de maatschappij om een hoge kwaliteit van het onderwijs en de zorg². Om goede kwaliteit te kunnen leveren, is het nodig om bekwame professionals te hebben. De huidige stand van de arbeidsmarkt maakt dat het lastig is om bekwaam personeel te vinden en te behouden³. Bovendien hebben onderwijs, jeugdzorg en kinder- en jongerenwerk keer op keer te maken met bezuinigingen⁴.

Jeugdprofessionals moeten dus steeds meer doen met minder. Daarnaast is het kenmerkend dat er veel individueel gewerkt wordt: de leraar staat in zijn eentje voor de klas, de jeugdzorgwerker gaat alleen op ouderbezoek, de jongerenwerker zoekt in zijn eentje de jongere op straat op. Aan de ene kant geeft dit een gevoel van autonomie en de mogelijkheid je eigen keuzes te kunnen maken, aan de andere kant leidt dit ook tot een gevoel van eenzaamheid en er alleen voor staan als je problemen tegenkomt tijdens het werk in de praktijk.

Om dit tegen te gaan, zet de overheid in op teamwerk vanuit het idee dat dat helpt om de complexiteit van het werk beter aan te kunnen⁵. Daarnaast weten we dat samenwerken met collega's meerwaarde heeft: het versterkt het gevoel samen verantwoordelijk te zijn, betrokken te zijn bij elkaar en elkaar te ondersteunen. Dat zorgt ervoor dat je op elkaar terug durft te vallen en je kwetsbaar durft op te stellen. Dat kan veel opleveren: bijvoorbeeld het gevoel dat je met elkaar de complexiteit en uitdagingen van het werk beter aankunt. Ook gaat de kwaliteit van het werk omhoog en vergroot het de aantrekkelijkheid van het beroep^{6,7}.

Op verschillende plekken wordt gewerkt en geëxperimenteerd met vormen van samenwerken tijdens of zo dicht mogelijk rond het werk in de praktijk: jeugdzorgwerkers die samen in wisselende tweetallen in gezinnen werken, jongerenwerkers die samen een groepsactiviteit verzorgen, leraren die op bepaalde momenten samen voor een klas staan.

We weten dat samenwerking niet vanzelf gaat, en zeker niet zomaar volgehouden kan worden. Daarom hebben we een aantal professionals die samenwerken in of rond de praktijk geïnterviewd omdat we nieuwsgierig zijn hoe dat er bij hen uitziet, wat het hen oplevert én wat zij in de praktijk belangrijke voorwaarden vinden. Hun tips hebben we samengebracht in deze inspiratiebundel.

Uit de interviews blijkt dat samenwerking in de praktijk pas echt succesvol wordt als zowel de structuur als de cultuur goed zijn ingericht. Structuur gaat over de organisatie en planning: hoe regel je het praktisch? Cultuur draait om de manier waarop je samenwerkt: hoe zorg je voor een open gesprek en benut je elkaars talenten?

1 Sieckelinck, 2022
2 Onderwijsraad, 2008
3 CBS, 2024
4 Blom, 2024
5 Onderwijsraad, 2016
6 Ipe, 2003
7 Nokes-Malach et al, 2015



In de praktijk zijn deze twee niet los van elkaar te zien – ze beïnvloeden elkaar voortdurend. Toch is het handig om ze apart te bekijken, zodat je samen met collega's kunt checken wat al goed loopt en waar verbetering mogelijk is. Zo start het vaak met een goede structuur, zoals de planning en organisatie aanpassen. Dat creëert de mogelijkheid om het ook werkelijk te kunnen doen. Vervolgens vraagt het om een goede cultuur en werkwijze: hoe voeren we het goede gesprek, hoe waarderen we de verschillende talenten die we hebben en hoe maken we daar gebruik van⁸. Daarom delen we in aparte hoofdstukken over structuur en cultuur de belangrijkste tips uit de interviews. Bij elke tip lees je hoe het werkt en wat het oplevert.

Deze 16 tips hebben wij opgesteld op basis van 15 interviews met professionals uit onderwijs, jeugdzorg en jongerenwerk. Het zijn praktijktips die in de werkcontext van deze professionals hun waarde hebben bewezen. Wij hopen dat deze praktijken een inspiratiebron kunnen zijn om met elkaar het gesprek aan te gaan over betere samenwerking.

We hebben tijdens dit project zelf gemerkt dat in onderwijs, jeugdzorg en jongerenwerk heel vergelijkbare vragen spelen. Daarom zijn de tips zo algemeen mogelijk geformuleerd zodat ze professionals uit alle drie de sectoren aanspreken.



Structuur

2. Structuur

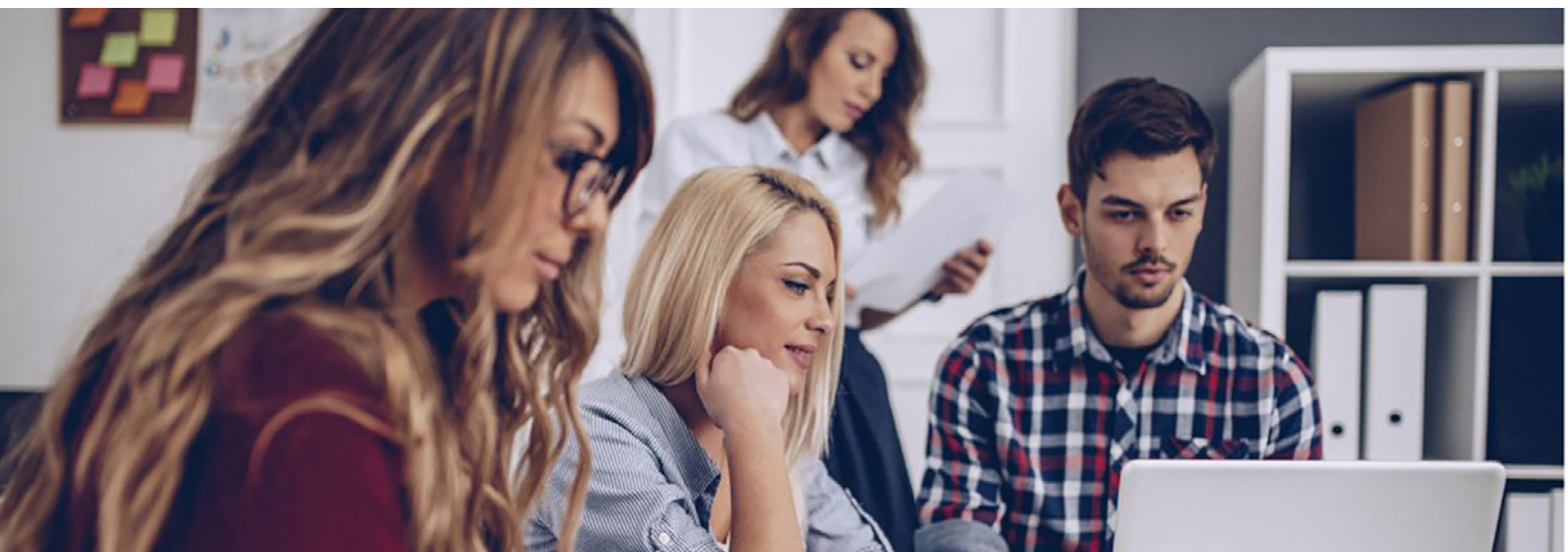
2.1 Inleiding

Eén van de belangrijke voorwaarden om samenwerken in en rond de praktijk tot een succes te maken, is een goede structuur: hoe organiseren we het zodat we het ook werkelijk zo kunnen doen. Een structuur biedt houvast en maakt duidelijk hoe we het werk verdelen. Denk bijvoorbeeld aan de planning of het maken van heldere afspraken.

Als je de manier van (samen)werken wilt veranderen, is het zinvol om als eerste naar de structuur te kijken. Dat is de basis die noodzakelijk is om ook daadwerkelijk (meer) samen te *kunnen* werken in en rond de praktijk. Een structuur faciliteert namelijk een bepaalde werkwijze en dwingt die ook af: de structuur faciliteert omdat het de mogelijkheid/ruimte creëert om het daadwerkelijk anders te kunnen doen, en dwingt af omdat het daarmee vanzelfsprekender is dat je anders gaat werken en je elkaar daarom makkelijker kunt aanspreken op wat je van plan was⁹.

Een andere manier van organiseren vraagt vaak in eerste instantie vooral durf om te veranderen: het lijkt vaak dat het helemaal niet anders kan dan we gewend zijn; toch is er vaak veel meer mogelijk en vraagt het vooral creatief denken en beslissingen durven nemen. Dat geeft meestal meteen veel energie, het belangrijkste is dat je die vasthoudt. De kunst is om een heldere planning en afspraken te maken, en elkaar daar steeds weer aan te herinneren en aan te houden. Dan wordt het een vast onderdeel van de manier van werken en is het structureel ingebed. Daarvoor zijn regelmatige momenten voor onderlinge afstemming belangrijk – variërend van dagelijks tot 1x per jaar, net wat nodig is¹⁰.

Hieronder vind je een aantal concrete tips wat je kunt doen, hoe dat eruitziet en wat het oplevert. Deze tips hebben we opgesteld op basis van 15 interviews met professionals uit het onderwijs, jeugdzorg en jongerenwerk. Het zijn praktijken die in de werkcontext van deze professionals hun waarde hebben bewezen.



9 Cijvat & Snoek, 2023

10 Hackman, 1998

2.2 Structuurtips

Zorg voor een vast moment waarop je het werk van de dag of week samen voorbereidt

Werkwijze: Tijdens een dag- of weekstart wordt het werk van die dag of week samen voorbereid. De dag- of weekstart is een dagelijkse of wekelijkse bijeenkomst waarin collega's samenkomen om het werk van die dag of week voor te bereiden. Tijdens de dag- of weekstart wordt de inhoud van taken en activiteiten afgestemd.

Opbrengst: De dag- of weekstart brengt collega's samen, stimuleert kennisdeling en zorgt voor afstemming van inhoud en aanpak. Hierdoor ontstaat een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel. Het bevordert ook de teamcohesie. Door op deze manier samen te werken aan beroepsthema's of casuïstiek, en problemen gezamenlijk op te lossen, ontstaat een gevoel van eenheid.

Geef het team resultaatverantwoordelijkheid wanneer dat mogelijk is

Werkwijze: In resultaatverantwoordelijke teams worden duidelijke afspraken gemaakt over de doelen van het team en op welke middelen (mensen/tijd/geld/faciliteiten) zij een beroep kunnen doen. Binnen hun opdracht bepalen de teamleden zelf waar zij prioriteit aan geven en hoe de taken verdeeld worden.

Opbrengst: Resultaatverantwoordelijke teams voelen zich eerder eigenaar van hun werk en/of opdracht. Omdat zij zelf over de nodige middelen beschikken kunnen zij sneller en effectiever handelen en gebruik maken van de kennis en expertise in het team.

Zorg voor een vaste en gezamenlijke werkplek

Werkwijze: Het team heeft een vaste plek waar iedereen in- en uit kan lopen, waardoor er de mogelijkheid is om elkaar te ontmoeten en elkaar tussen het werk door even te spreken, zowel inhoudelijk als meer persoonlijk.

Opbrengst: Dit zorgt ervoor dat er altijd mensen zijn waar je even mee kunt sparren als je een moeilijk gesprek hebt gehad, het niet liep zoals je wilde of je hart wilt luchten.

Organiseer een overlegstructuur die inhoudelijke samenwerking faciliteert

Werkwijze: Faciliteer inhoudelijke samenwerking in de overlegstructuur, bijvoorbeeld door middel van casuïstiekbespreking of werkbegeleiding. Vaste momenten waarop collega's vragen kunnen stellen, input kunnen vragen, of hun stappen en werkwijze kunnen delen, nodigen uit om onderling te delen en uit te wisselen.

Opbrengst: Een vaste structuur biedt ruimte aan professionals om elkaar om hulp te vragen en gebruik te kunnen maken van elkaars expertise en input.

Laat leidinggevenden betrokken zijn

Werkwijze: Leidinggevenden zijn regelmatig aanwezig tijdens overleggen, nemen medeverantwoordelijkheid voor het team en geven het goede voorbeeld in hoe er onderling met elkaar omgegaan moet worden. Zij zijn op de hoogte van wat het team doet, welke vragen er zijn en wat er nodig is.

Opbrengst: Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het faciliteren en sturen van samenwerking. Ze kunnen processen bewaken en teamgesprekken verdiepen.

Plan informele tijd met elkaar

Werkwijze: Teams organiseren op diverse manieren informele tijd met elkaar. Dit loopt uiteen van enkele dagen met elkaar op een externe locatie doorbrengen tot spontaan wat met elkaar gaan drinken of het vieren van een geslaagde activiteit. Als die momenten ook gevuld zijn met een inhoudelijk programma, ontstaat de magie juist buiten alle vergadermomenten: het ontbijt, lunch, diner, 's avonds nog even een kroegje in, delen van een slaapkamer. Het zijn die momenten die ervoor zorgen dat je de ander leert kennen: de persoon achter de collega.



Opbrengst: Er ontstaat sociale cohesie. Als je weet wat er in iemands leven speelt, kun je daar rekening mee houden bij rol- en taakverdeling. Dit kan op zijn beurt weer leiden tot een verlaging van de (ervaren) werkdruk en verhoging van het werkplezier. Ook kan het ervoor zorgen dat je meer bekend bent met iemands expertise of sterke kanten, zodat je ook inhoudelijk meer gebruik kunt maken van elkaar.

Stuur (indien mogelijk) aan op een divers team en maak diversiteit bespreekbaar

Werkwijze: Hoewel een homogeen team goed kan werken, heeft een zo divers mogelijk team grote voordelen. Door actief op zoek te gaan naar collega's die qua interesses, expertise, ervaring en achtergrond van elkaar verschillen, zorg je automatisch voor een meer gemêleerd team. Dat kan ook best spannend zijn, omdat het de vraag is of het dan wel 'klikt'. Het kan verrijkend zijn om verschillen in opvattingen bespreekbaar te durven maken. Ook bij teams die al compleet zijn, kan de diversiteit worden opgezocht. Teams die al lange tijd met elkaar samenwerken, lopen het risico om -ondanks oorspronkelijke verschillen- steeds homogener te worden. Door dit actief te bespreken en actie te ondernemen, blijft het team divers.

Opbrengst: In een divers team kun je met behulp van ieders expertise tot verandering en vernieuwing komen, wat uiteindelijk in het primaire proces veel oplevert. Ook weet een divers team vaak beter aan te sluiten bij de doelgroep, en dus meer kinderen en jongeren te bereiken. De doelgroep, binnen jeugdzorg, jongerenwerk en onderwijs, is heel dynamisch en divers; doordat het team daar een afspiegeling van is, is er altijd wel iemand waarmee het 'klikt' voor het kind of de jongere.



Cultuur

3. Cultuur

3.1 Inleiding

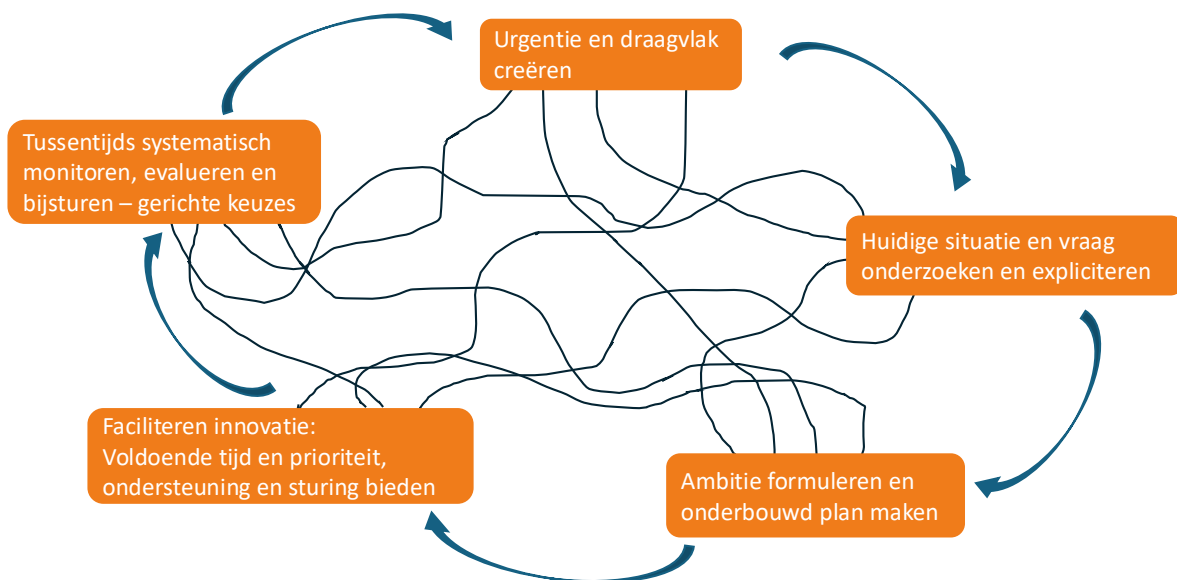
Naast structuur is aandacht voor de cultuur (hoe doen we dit op een goede manier met elkaar) een belangrijke voorwaarde: hoe voeren we het goede gesprek, hoe waarderen we de verschillende talenten die we hebben en hoe maken we daar gebruik van¹¹. Een cultuur creëren waarin samenwerking in of rond de praktijk vanzelfsprekend is, vraagt vooral een lange adem; het vraagt om gedragsverandering, en daarmee is het een proces met kleine stapjes dat continu aandacht behoeft. Hiervoor is vooral 'trage' tijd^{12,13} nodig: om op een andere manier met elkaar om te leren gaan, om elkaars manier van werken en elkaars talenten te leren erkennen en waarderen, om samen te onderzoeken, experimenteren en reflecteren. Het helpt wanneer reflectie niet wordt gezien als een tijdrovende onderbreking van het werk, maar als 'gewoon werk'¹⁴. Vertrouwen in elkaar en je kwetsbaar durven opstellen moeten groeien, en nieuw gedrag moet inslijpen^{15,16}. Soms kan het zinvol zijn om een externe begeleider/expert in te schakelen om dit proces te begeleiden¹⁷.



-
- 11 Cijvat & Snoek, 2023
 - 12 Van Middelkoop et al., 2021
 - 13 Cijvat, 2022
 - 14 Horsselenberg et al., 2022
 - 15 Ros et al., 2022; Ros & Schenke, 2023
 - 16 Goense et al., 2015
 - 17 Van Middelkoop et al., 2019

Het helpt om dat te doen aan de hand van een cyclisch implementatieproces met verschillende fasen (zie figuur Ros et al., 2022; Ros & Schenke, 2023):

1. Relevantie en draagvlak creëren door met elkaar te bespreken waarom we anders willen gaan werken. Daarbij is het belangrijk om vragen, zorgen en weerstand van collega's serieus te nemen: waarom voelen sommige collega's zich niet gehoord, wat is voor hen waardevol om mee te nemen vanuit de oude situatie, en welke overtuigingen liggen daaronder?¹⁸
2. De huidige situatie onderzoeken en de betekenis van de andere manier van werken voor iedereen expliciteren zodat duidelijk wordt wat dat concreet betekent en wat er nodig is aan professionalisering en ondersteuning van teamleden.
3. Een ambitie formuleren waarin een stip op de horizon expliciet gemaakt wordt: wat willen we bereiken en hoe ziet dat eruit. Vervolgens een onderbouwd en gedragen plan schrijven (hoe pakken we dit aan?).
4. Voldoende tijd en prioriteit, ondersteuning en sturing bieden zodat elk teamlid de kans krijgt om zich de andere manier van werken eigen te maken.
5. Tussentijds systematisch monitoren, evalueren en bijsturen waardoor op basis van praktische ervaringen en nieuwe kennis gerichte keuzes gemaakt kunnen worden: Welke vervolgstappen zijn nodig om de andere manier van werken verder te implementeren en verduurzamen?



Figuur 1. Cyclisch implementatieproces, in theorie en praktijk

In theorie zien de verschillende fasen er lineair en planmatig uit, maar in de praktijk lopen de verschillende fasen van het implementatieproces door elkaar, en kan het een dynamisch en “messy” proces zijn (zie figuur 1). De vijfde fase van het cyclisch proces (tussentijds systematisch monitoren, evalueren en bijsturen) is daarom de belangrijkste fase als het gaat om duurzame verandering. Dat betekent dat tijdens de tussentijdse momenten van monitoren, evalueren en bijsturen je met elkaar steeds een afweging maakt op basis van de stand van zaken: wat is er gebeurd, wat loopt goed, wat kan beter en hoe, waarop focussen we de komende periode, wat is nu belangrijk? Daarbij is het belangrijk om afspraken hierover steeds duidelijk vast te leggen en aan te passen, en elkaar verantwoordelijkheid te geven.

Hieronder vind je een aantal concrete tips wat je kunt doen, hoe dat eruitziet en wat het oplevert. Deze tips hebben we opgesteld op basis van 15 interviews met professionals uit het onderwijs, jeugdzorg en jongerenwerk. Het zijn praktijken die in de werkcontext van deze professionals hun waarde hebben bewezen.

3.2 Cultuurtips

Werk regelmatig samen in de praktijk

Werkwijze: In een team werken collega's regelmatig in de praktijk samen, bijvoorbeeld voor de klas, in gezinnen of tijdens een groepsactiviteit. Daardoor hebben ze het gevoel dat ze elkaar kunnen aanvullen en daarmee tot een betere werkwijze komen. Ze zien elkaars manier van werken en bespreken op basis daarvan wat hen opvalt en wat ze van elkaar kunnen leren.

Opbrengst: Collega's vinden het prettig dat ze samen taken kunnen verdelen en dat ze het gevoel hebben er niet alleen voor te staan. Omdat ze elkaar aan het werk zien, kunnen ze veel meer van elkaar leren. Dat geldt met name voor bepaalde routines die ze eigenlijk nooit bespreken omdat ze die vanzelfsprekend vinden. Zo leren teamleden van elkaars expertise door middel van reflectie en het delen van best practices. Dit verhoogt de kwaliteit van het werk en bevordert persoonlijke ontwikkeling.



Plan en organiseer ruimte voor reflectie door trage tijd

Werkwijze: Door het organiseren van trage tijd ontstaat ruimte voor reflectie. Tijdens die momenten wordt teruggekeken op eerdere activiteiten, casussen of gesprekken, wat daarin goed werkte en wat niet. Dit biedt collega's de kans om successen te delen, knelpunten te identificeren en analyseren, keuzes te herzien en verbeteringen door te voeren. Door ervaringen uit te wisselen, leren collega's van elkaars aanpak. Dit voorkomt dat ze geïsoleerd werken en stelt hen in staat om hun praktijk te verbeteren. Reflectiemomenten kunnen ook worden gepland in andere reguliere overleggen, zoals kwartaalgesprekken. Daarin kan worden gereflecteerd op wat er in de afgelopen periode gedaan en bereikt is in relatie tot de teamdoelen. Reflectie fungeert daarmee als een hefboom voor zowel individuele als gezamenlijke ontwikkeling en resulteert in beter en consistentere werken in de praktijk.

Opbrengst: Gezamenlijke trage tijd en reflectiemomenten zorgen voor hogere kwaliteit in de praktijk, effectieve samenwerking, consistentie en betere ondersteuning van kinderen en jongeren, verhoogde teamcohesie (waarin nieuwe collega's meegenomen worden) en innovatie in de praktijk. Daarnaast ervaren collega's ondersteuning bij het oplossen van individuele en gezamenlijke uitdagingen en verhoogt het de kwaliteit van het werk doordat daarop gereflecteerd wordt en expertise gedeeld wordt.

Maak bottom-up gedragsregels, gespreksregels en afspraken

Werkwijze: Het team stelt met elkaar expliciete gedrags- en gespreksregels op, zoals: ieder is vrij om de eigen zienswijzen in te brengen, we luisteren naar elkaar en vragen door om elkaar te begrijpen. Leden mogen en moeten elkaar aanspreken zonder het gevoel te krijgen in de verdediging te hoeven.

Opbrengst: Doordat teamleden elkaar beter begrijpen en dezelfde taal spreken, voelen ze zich samen verantwoordelijk, merken ze dat ze tegen dezelfde knelpunten aanlopen en zoeken ze daar samen oplossingen voor. Door hier expliciete afspraken over te maken ontstaat meer veiligheid en openheid om bepaalde zaken te bespreken.

Stimuleer een cultuur van reflectie en feedback

Werkwijze: De mate waarin teamleden kunnen reflecteren en openstaan voor feedback heeft regelmatig aandacht nodig in overleggen en in individuele interacties. Ook in het selectieproces van potentieel nieuwe medewerkers kan hier aandacht voor zijn.

Opbrengst: Als binnen het team collega's goed feedback kunnen geven en aannemen, wordt de kwaliteit van het onderwijs en de zorg beter en voelen collega's zich meer ondersteund.

Krijg inzicht in de kwaliteiten van je team

Werkwijze: Het team brengt de krachten en competenties van alle teamleden individueel én van het team als geheel in kaart. Daarna gaan de teamleden met elkaar in gesprek: "Waar zit dan bij ons in het team de kracht? Waar zijn we misschien niet zo goed in met elkaar? Is dat erg? Ja? Nee? Waarom?" Omdat de interesses en kwaliteiten van mensen over tijd veranderen, blijven ze dit gesprek met elkaar herhalen.

Opbrengst: Het zorgt voor een betere rol- en taakverdeling, doordat teamleden van elkaar weten wat ieders voorkeur en expertise is. Ook kun je makkelijker een collega met specifieke expertise vragen om over een bepaalde situatie of casus mee te denken. Daarnaast zorgt het voor meer onderling begrip. Doordat de teamleden meer van elkaar weten, helpt dat ook om op een wat luchtiger manier behoeftes bespreekbaar te maken en van elkaar te begrijpen. Het zorgt bovendien voor een verlaging van de werkdruk: niet iedereen hoeft immers alles te kunnen en te doen.

Stel samen teamdoelen en duidelijke verwachtingen op, verdeel de taken en durf los te laten

Werkwijze: Het team stelt samen duidelijke doelen en prioriteiten op die richting geven aan de activiteiten van het team. Teamleden kiezen vervolgens zelf taken waarvoor ze verantwoordelijkheid

nemen, en krijgen de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen binnen afgesproken kaders. Als vervolgens ook besproken wordt wat de teamleden van elkaar verwachten (wie doet wat, wie is waarbij aanwezig, wie heeft wanneer de leiding), kunnen anderen loslaten wat niet hun verantwoordelijkheid is. Dat vraagt van alle teamleden dat ze accepteren dat niet iedereen alles tot in detail hoeft te weten, en dat ze erop vertrouwen dat elke collega verantwoordelijkheid neemt voor wat is afgesproken, en het op de eigen manier uitvoert.

Opbrengst: Als het voor iedereen helder is wie waarvoor verantwoordelijk is, zorgt dat ervoor dat teamleden zich onderdeel van het team voelen en tegelijkertijd minder werkdruk ervaren. Ook maakt het het makkelijker om elkaar aan te spreken en zich gezamenlijk verantwoordelijk te voelen voor resultaten. Een goede balans tussen gezamenlijke verantwoordelijkheid en elkaar vertrouwen en loslaten zorgt ervoor dat je met elkaar steeds meer gebruik maakt van ieders kwaliteiten.

Verdeel het werk flexibel

Werkwijze: Als teamleden zien dat een collega te veel werk heeft opgepakt of om andere redenen een hoge werkdruk ervaart, bespreken ze dat en nemen ze, als het even kan, werk van elkaar over. Belangrijk daarbij is niet alleen te kijken naar de verplichte taken, maar ook eventuele leuke taken: zijn deze ook eerlijk over het team verspreid?

Opbrengst: Door elkaars werkdruk in de gaten te houden, ondersteun je elkaar bij een goede werkbalans en werkplezier.

Breng doelen direct in de praktijk

Werkwijze: Spreek in het team af dat direct actie wordt genomen waar dat nodig is. Stimuleer de bereidheid van teamleden om dingen anders aan te pakken, bijvoorbeeld door voortdurend met elkaar af te stemmen. Cultiveer een cultuur waarin teamleden risico's durven nemen als dat nodig is om met elkaar problemen op te lossen.

Opbrengst: Door deze manier van werken ervaren alle teamleden dat door samenwerken en afstemming dingen echt tot stand kunnen komen.

Stimuleer een veilige en prettige werksfeer

Werkwijze: Het is belangrijk dat collega's onderling op elkaars welzijn letten en elkaar helpen als dit nodig is, bijvoorbeeld door taken over te nemen, een luisterend oor te bieden als een collega uit een moeilijk gesprek komt, of bereikbaar te zijn als een collega een moeilijke situatie ingaat. Ook kan het helpen om welzijn en werkdruk een vast onderdeel te maken van teamoverleggen en casusitatiebesprekingen. Een collega kan de trekkersrol voor een veilige en prettige werksfeer op zich nemen, ervoor zorgen dat het team het gesprek aangaat wanneer collega's te veel hooi op hun vork nemen, en dit samen met de andere teamleden uitdragen en bewaken binnen het team.

Opbrengst: Een veilige en prettige werksfeer zorgt ervoor dat collega's zich meer kwetsbaar op durven stellen, wat een voorwaarde is voor samenwerking. Ook het mentaal welbevinden van de teamleden stijgt: Als je goed in je vel zit, kun je ook beter contact maken met de kinderen en jongeren waarmee je werkt. En als een teamlid niet lekker in zijn vel zit, kan die dat makkelijker ventileren bij een of meerdere collega's en alles van zich afschudden.



Methodologische verantwoording

4. Methodologische verantwoording

Context

De auteurs werken vanuit de Hogeschool van Amsterdam samen met de verschillende sectoren. Zij zijn in gesprek gegaan over goed werkende teams in onderwijs, jeugdzorg en kinder- en jongerenwerk met organisaties in die beroepscontexten. Het doel van het project was om sector overstijgend in gesprek met deze professionals aanknopingspunten te zoeken voor manieren om goed te kunnen samenwerken.



Onderzoekopzet

Om inzicht te krijgen in de factoren die volgens respondenten leiden tot goed functionerende teams in of rond de praktijk voerden we semigestructureerde interviews met praktijkprofessionals. Om respondenten te werven riepen we onderwijsprofessionals, jeugdzorgverleners en jongerenwerkers op LinkedIn op om zich via Google Forms voor een interview te melden wanneer zij in een team zaten waarin op een bijzondere manier, succesvol en/of elkaar ondersteunend werd samengewerkt. De oproep hebben we zoveel als mogelijk in relevante bestaande LinkedIn-groepen gedeeld en via ons eigen netwerk verspreid. In Google Forms vroegen wij om nadere informatie over de sector waarin zij werkzaam waren en over hun manier van samenwerking. 13 personen gaven via Google Forms aan deel te willen nemen. Daarnaast namen 8 respondenten rechtstreeks contact op met een van de onderzoekers. Om in aanmerking te komen voor deelname, golden een aantal criteria: a) werkzaam in een van de sectoren: onderwijs, jeugdzorg, of jongerenwerk, b) werkzaam in het primaire proces, en c) niet (alleen maar) werkzaam in een interdisciplinair team. 5 personen vielen hierdoor af. Met de resterende 16 personen zijn individuele gesprekken gevoerd (5 onderwijs, 6 jeugdzorg, 5 jongerenwerk). Een van respondenten uit jeugdzorg voerde het interview samen met een collega en de leidinggevende van het team. Tijdens het analyseren, viel een respondent van jeugdzorg af, omdat de samenwerking waarover gesproken was vooral samenwerking met andere instanties betrof. Uiteindelijk zijn er 15 interviews in de analyse gebruikt.

Bio:

Ina Cijvat werkte tot een aantal jaren geleden als leraar en adviseur. Zij is nu onderzoeker in het Lectoraat Leren & Innoveren van de HvA en docent binnen de Masteropleidingen van de faculteit Onderwijs en Opvoeding. Zij houdt zich bezig met complexe vraagstukken rond innovatie, implementatie en de toerusting van professionals, met een focus op het (samen) leren van leraren in de klas en school.

Judith ten Hagen is docent-onderzoeker bij de Master Pedagogiek van de faculteit Onderwijs en Opvoeding. Binnen de opleiding houdt ze zich bezig met thema's als feedback, professionalisering en samenwerking tussen studenten. Als docent Veranderkunde richt ze zich op de rol van de professional binnen hun organisatie, waarbij de nadruk ligt op het samenwerken van professionals.

Angélique Hunkar werkt als onderzoeker in het Lectoraat Samenwerkende Professionals van de HvA. Daarin doet zij (actie)onderzoek naar hoe teams hun samenwerking vormgeven en wat hen daarbij helpt en hindert. Daarnaast doet zij onderzoek naar organisatiepraktijken gericht op het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit.

Aurelie Lange werkt als onderzoeker bij het lectoraat Jeugdzorg van de HvA. Zij houdt zich bezig met de vraag hoe kwaliteit van zorg geborgd kan worden en hoe professionals hierbij ondersteund kunnen worden. Ze gebruikt hiervoor kennis uit de implementatiewetenschappen en werkt nauw samen met praktijkinstellingen uit het brede veld van de jeugdzorg.

Wendy Wesseling werkt als onderzoeker bij het Lectoraat Youth Spot – jongerenwerk van de HvA. Ze houdt zich bezig met de vraag hoe en op welke thema's jongerenwerkers verder geprofessionaliseerd dienen te worden. Als programmaleider 'Onderwijs & opvoeding' van het Kenniscentrum Ongelijkheid doet zij onderzoek naar hoe verschillende professionals rondom jongeren kunnen samenwerken om inclusieve pedagogiek te bereiken.

Met dank aan o.a.:

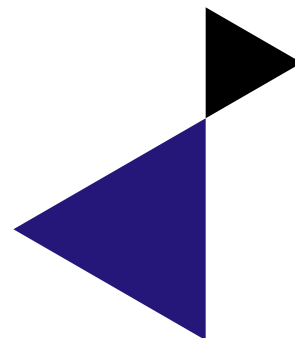
Anneleen Mulder-Sperber, Annieke Otten-Zantinge, Anouk van Rijn, Arlena Pordon, Eef de Ru, Fernand Dijkgraaf, Iddegien Kok, Jelle de Jager, Jurjen Lind, Karianne Kroner, Leonie van Wees, Rian Loonen, Ruben Swinkels, Sandra Zoomers, Shanti Bishesar, Sjak van den Broek



Bronnen

5. Bronnen

- Ardon, A., & van der Zwan, C. (2023). *Wat speelt hier? Laat de onderstroom spreken*. Boom Management.
- Blom, B. (2024). Almelo bezuinigt fors op sociaal domein, welzijnsorganisatie waarschuwt: 'Investerings nu belangrijker dan ooit'. <https://www.1twente.nl/artikel/4827004/almelo-bezuinigt-fors-op-sociaal-domein-welzijnsorganisatie-waarschuwt-investeringen-nu-belangrijker-dan-ooit>
- CBS (2024). Ondernemers verwachten meer personeel en investeringen in 2025. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/45/ondernemers-verwachten-meer-personeel-en-investeringen-in-2025>
- Cijvat, I. (2022). Trage tijd. <https://www.jsw.nl/ opinie/trage-tijd/>
- Cijvat, I., & Snoek, M. (2023). *Minder uren, betere lessen? Hoe kan er meer ontwikkelruimte komen voor leraren? Inzichten uit een podcast-reeks*. Hogeschool van Amsterdam. <https://www.hva.nl/kc-onderwijs-opvoeding/gedeelde-content/projecten/lectoraat-leren-en-innoveren/podcast-minder-uren-beter-onderwijs.html>
- Goense, P., Pronk, S., Boendermaker, L., Bakker, R., Ruitenbergh, I., & Bertling, L. (2015). *Leren op de werkvloer. Learning in the workplace*. Eburon.
- Hackman, J. R. (2002). Why teams don't work. In R. S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King, & J. Myers (Eds.), *Theory and research on small groups* (pp. 245–267). Kluwer Academic Publishers.
- Horselenberg, P., Hunkar, A., & van Middelkoop, D. (2022). Niet ieder voor zich, maar wij voor ons allen. In dialoog over het functioneren als team. *Onderwijs En Ontwikkeling: Tijdschrift Voor Human Resource Development*, 2022(4), 21–26.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Nokes-Malach, T. J., Richey, J. E., & Gadgil, S. (2015). When is it better to learn together? Insights from research on collaborative learning. *Educational Psychology Review*, 27, 645-656
- Onderwijsraad. (2008). *Onderwijs en maatschappelijke verwachtingen*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad. (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs: Versterk vermogen om te handelen vanuit het team*. <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Een-ander-perspectief-op-professionele-ruimte-in-het-onderwijs.pdf>
- Ros, A., Amels, J., Stallaert, M., Van de Stolpe, Y., & Volman, M. (2022). *Leidraad Werken aan onderwijsverbetering*. NRO. https://www.onderwijskennis.nl/sites/onderwijskennis/files/media-files/LEIDRAAD%20Werken%20aan%20onderwijsverbetering_0.pdf
- Ros, A., & Schenke, W. (2023). *Leidraad werken aan onderwijsverbetering in het voortgezet onderwijs. Evidence-informed naar een lerende organisatie in het voortgezet onderwijs - weten wat werkt en waarom*. NRO. www.onderwijskennis.nl/leidraad-onderwijsverbetering-vo
- Sieckelink, S. (2022). Professioneel jongerenwerk: een love tori. Eburon.
- Van Middelkoop, D., Horselenberg, P., & van Maanen, M. (2019). Professionele teams vragen ruimte en ondersteuning. In M. Meerman (Ed.), *Mens&Markt: HRM-onderzoek op het HBO* (pp. 175-183). Eburon
- Van Middelkoop, D., Derksen, K., & Bay, N. (2021). Vertragen om te versnellen: teamontwikkeling en de rol van HRD. In R. Poell, & J. Kessels (Eds.). *Handboek human resource development: organiseren van leren* (Derde volledige herziene editie ed., pp. 201-304). LannooCampus.



Hogeschool van Amsterdam:

Centre of Expertise Urban Education

www.hva.nl/samenwerken/centres-of-expertise/urban-education