



Netwerkgericht Werken bij Neos

Eindrapport deelproject ReflexieLab

Definitieve versie: 31 december 2018

ReflexieLab – deelproject Neos

Naam projectleider – onderzoeker Fontys: Joyce Mols

Naam verantwoordelijke Projectmanager Fontys: Lilian Linders (lector) Caroline Schipper (directeur)


Naam projectleider Partner: Rianne Scherpenisse

Naam verantwoordelijke Projectmanager Partner: Pim Dijkstra, bestuurder Neos

Het ReflexieLab

Het ReflexieLab is een onderdeel van het lectoraat 'Sociale Veerkracht'¹, van Fontys Hogeschool Sociale Studies (FHSS) in Eindhoven. In het ReflexieLab participeren diverse netwerkpartners uit het regionale sociale domein. Voor en met deze partners van het ReflexieLab voeren onderzoekers van het lectoraat praktijkgericht onderzoek uit. Een van de doelstellingen van het ReflexieLab is duurzame regionale, landelijke en internationale kenniscirculatie op basis van praktijkgericht onderzoek. De resultaten van de onderzoeken worden teruggekoppeld aan de netwerkpartners en vloeien terug naar het onderwijs voor sociaal werk. 'Samen leren' is het motto.

Resultaten van eerdere onderzoeken van dit lectoraat (Linders & Feringa, 2014) laten zien dat de veranderingen in het kader van transities en transformaties in het sociale domein hebben geleid tot rolverwarring in de praktijk. Voor bestuurders, beleidsmakers, professionals, ervaringswerkers, vrijwilligers en burgers waren rollen en verantwoordelijkheden bij maatschappelijke ondersteuning onduidelijk. Tegelijkertijd gaven professionals aan niet meer goed te weten op welk moment te interveniëren, nu ze de regie over maatschappelijke ondersteuning meer met burgers en hun sociale netwerk moesten gaan delen. Op basis van deze bevindingen pleitte het lectoraat in 2015 voor het toevoegen van *sociale reflexiviteit* (Lichterman, 2005) aan het huidige handelingsrepertoire van sociaal agogen.



Sociale Reflexiviteit betreft een type conversatie waarbij betrokkenen niet alleen reflecteren op hun eigen handelen, maar ook op het handelen van anderen en de wijze waarop het handelen zich tot elkaar en de context verhoudt. Daarmee is het niet langer aan één persoon in een gegeven situatie om te besluiten wat 'goed' of 'slecht' is, maar kan een dergelijk normatief besluit alleen nog in gezamenlijkheid worden genomen.

¹ Voorheen het lectoraat 'Beroepsinnovatie Social Work'

Inhoud

Het ReflexieLab	1
Inleiding	3
1. Het onderzoek	5
1.1 Probleemstelling	5
1.2 Fasering	6
1.3 Onderzoeksbenadering en methoden	6
2. De bevindingen	8
2.1 Het denkrepertoire: wat roept netwerkgericht werken op?	8
2.2 Het handelingsrepertoire: wat doe je wel (of niet)?	9
Bespreekbaar maken bij cliënten	9
Uitnodigen van naasten bij regulier cliëntcontact	10
Meegaan naar externe afspraken	10
Organiseren van netwerkbijeenkomsten	10
Samenwerken met netwerkpartners	10
Vrijwilligers en maatjes	11
2.3 Matrix: totaaloverzicht data-analyse	11
3. De conclusie	13
Focus: een krachtig sociaal netwerk	14
4. Suggesties voor verbetering	15
Deskundigheidsbevordering	15
Coaching on-the-job	16
Borging – inbedding CTI	16
Referenties	17
Bijlage 1 Projectvoorstel 'Netwerkgericht werken, HOE?!'	18

Inleiding

Neos is een organisatie voor maatschappelijke opvang en de aanpak van huiselijk geweld in de regio Zuidoost-Brabant. De zorg, opvang en begeleiding is gericht op het bieden van een positief toekomstperspectief aan kwetsbare burgers (dak- en thuislozen, kwetsbare gezinnen, zwerfjongeren en slachtoffers van huiselijk geweld) in de samenleving, vanuit de visie dat zij de mogelijkheden en het vermogen hebben te herstellen. Ruim 180 sociale professionals en ervaringswerkers begeleiden en ondersteunen de cliënten vanuit de methodiek 'Krachtwerk' (Wolf, 2016). Hierbij worden cliënten zoveel mogelijk aangesproken op hun eigen kracht en ontwikkelmogelijkheden en dragen zoveel mogelijk zelf verantwoordelijkheid voor hun leven. Dit betekent onder meer voor de professionals van Neos dat "zij in staat moeten zijn om slimme verbindingen te organiseren tussen formele en informele steunsystemen rondom de cliënt en zijn directe omgeving. Het vereist een meer procesmatige en outreachende werkwijze zonder direct de verantwoordelijkheden van de cliënt over te nemen" (Neos, 2014, p. 17).

Deelproject ReflexieLab Neos: netwerkgericht werken

Voor de periode 2016-2019 is Neos een samenwerkingspartner van het lectoraat met een deelproject in het ReflexieLab. In een projectgroep met leden van Neos (werkveldpartner en onderzoekspraktijk) en van het lectoraat (onderzoeksuitvoering) vonden gedurende de periode van maart tot oktober '16 verkennende gesprekken plaats. De vragen en behoeften uit de beroepspraktijk bij Neos waren hierin het uitgangspunt, waarbij het principe van *sociale reflexiviteit* de rode draad was. Deze fase van vraagverheldering en verfijning resulteerde uiteindelijk in een praktijkonderzoek met als focus *het denk- en handelingsrepertoire van professionals ten aanzien van het aanboren van het netwerk van cliënten van Neos*. Dit rapport is een weergave van de belangrijkste resultaten van dit onderzoeksproject.

Netwerkgericht werken: de betekenis

Wellicht de meest voor de hand liggende - en daarom juist relevante - vragen die centraal staan tijdens dit onderzoek, gaan over de betekenis van het *concept* netwerkgericht werken en de verschillende kernbegrippen die hieraan gerelateerd zijn. Sociale netwerken, sociale en maatschappelijke steunsystemen, informele en formele hulpbronnen, supportgericht werken, netwerkontwikkeling, netwerkversterking; deze en andere begrippen vinden we terug in nagenoeg alle landelijke en regionale (onderzoeks)publicaties van de afgelopen decennia in het kader van de paradigmashift van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving (Kruijswijk et al., 2014; Scheffers, 2015; Verkooijen, Andel, Ansem, & Weber, 2018).

Netwerkgericht werken binnen Neos betreft het *opsporen, benutten en onderhouden* van een sociaal netwerk van cliënten.

Uitgangspunt binnen Krachtwerk en CTI

Neos heeft de krachtgerichte benadering als een algehele mindset omarmd en investeert intensief in de scholing en deskundigheidsbevordering van alle medewerkers in de methodiek *Krachtwerk* (Wolf, 2016). Om het 'krachtgerichte vuurtje warm te houden' in de organisatie zijn vanuit de verschillende teams medewerkers aangesteld als zogenaamde *aanjagers krachtwerk*². Zij fungeren in hun eigen teams als aandachtsfunctionarissen voor het koesteren en bevorderen van de krachtgerichte benadering.

² Samen met Rianne Scherpenisse vormen zij een intervisiegroep, waarin verschillende thema's en praktijkvragen tegen het licht gehouden worden van Krachtwerk.

In de krachtgerichte methodiek vormt netwerkgericht werken een belangrijk uitgangspunt en komt het in allerlei facetten terug: in de krachtprincipes, in de methodische uitwerking en in de aangereikte tools en instrumenten. Wie of wat zijn belangrijke informele of formele hulpbronnen van de cliënt, welke sociale relaties had de cliënt in het verleden, welke sociale relaties zijn er op dit moment of aan welke hulpbronnen heeft de cliënt behoefte? Met instrumenten zoals de Krachten Inventarisatie (KI), het ecogram, het genogram en de VIP-kaart komt de cliënt belangrijke anderen en hulpbronnen op het spoor:

Op de VIP-kaart worden personen vermeld die de cliënt zelf heel belangrijk vindt in zijn leven en over wie hij positief is. In het leven van een cliënt is er altijd wel iemand die in een bepaalde levensfase of bij een bepaalde gebeurtenis veel voor hem heeft betekend (Wolf, 2016, p. 176).

De *Critical Time Interventie* (CTI) bouwt voort op en sluit naadloos aan bij Krachtwerk. Inmiddels heeft een groot aantal medewerkers van Neos deelgenomen aan de tweedaagse CTI-training die vanuit Impuls³ wordt aangeboden. Net zoals in Krachtwerk vormt het netwerkgericht werken binnen de CTI een belangrijk en zelfs richtinggevend uitgangspunt:

CTI richt zich bij uitstek op de versterking van de inbedding van mensen in de gemeenschap om daarmee hun re-integratie en herstel te bevorderen. De kwaliteit en de kracht van de relaties bepalen in hoge mate het succes van CTI. De effectiviteit van CTI wordt niet alleen bepaald door de kwaliteit van de werkrelatie van de professional met de cliënt, maar evenzeer door de kwaliteit van de relaties met betrokkenen in het sociale systeem en het professionele systeem. (Wolf, Christians, & Jansen, 2016)

Kortom, zowel de methodiek Krachtwerk als de CTI zijn doordrenkt met de basisprincipes van netwerkgericht werken, met als doel het sociaal herstel van de cliënt. Het zichtbaar maken en aanboren van informele en formele hulpbronnen zit verwerkt in alle doelen, richtlijnen en uitgangspunten van deze krachtgerichte methodiek. De veronderstelling bij Neos is dat deze uitgangspunten bij nagenoeg alle medewerkers van Neos bekend zijn.

³ Impuls – Onderzoekscentrum maatschappelijke zorg van het Radboudumc Nijmegen.

1. Het onderzoek

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de probleemstelling, de fasering en de onderzoeksmethoden aan bod.

1.1 Probleemstelling

Naar aanleiding van een eerder onderzoek binnen Neos (Laar, 2015) en op basis van de verkennende gesprekken met de projectgroep van het ReflexieLab (2016) hebben we geconstateerd dat professionals bij Neos het lastig vinden om het netwerk van cliënten aan te boren bij hun maatschappelijke participatie. Hiervoor benoemen zij redenen zoals het ontbreken van een sociaal netwerk bij cliënten, een onveilig of destructief netwerk bij cliënten en belemmeringen vanuit cliënten zelf om hun netwerk aan te boren.

De conclusie van de projectgroep naar aanleiding van deze probleemverkenning was dat het spanningsveld waarin deze professionals zich bevonden met de bijbehorende rolverwarring generaliseerbaar was binnen de gehele organisatie van Neos. Het betrekken van het netwerk van de cliënten bij hun maatschappelijke participatie is namelijk onderdeel van het takenpakket van alle medewerkers van Neos. Er was echter nog onvoldoende zicht op *hoe* professionals zich verhouden tot aanboren van het netwerk van cliënten, de wijze waarop zij dit daadwerkelijk doen en welke factoren hierbij voor hen stimulerend of belemmerend zijn.

Centrale vraag- en doelstelling

Gedurende de periode november 2016 t/m maart 2018 vond binnen Neos een kwalitatief praktijkgericht onderzoek⁴ plaats met als centrale vraagstelling:

Hoe vertalen professionals bij Neos netwerkgericht werken in hun denk- en handelwijze?

Het onderzoek is gericht op het concretiseren van het denk- en handelingsrepertoire van de professionals bij het aanboren van het netwerk van hun cliënten, specifiek gericht op transitiemomenten van een verblijf bij Neos naar terugkeer in de samenleving. De onderzoekresultaten geven inzicht in bevorderende en belemmerende factoren voor netwerkgericht werken vanuit het perspectief van de professionals.

⁴ De onderzoeksopzet staat beschreven in het projectplan (Deelprojectplan ReflexieLab Neos, 1 sept. '16)

1.2 Fasering

Onderstaande tabel toont de totale fasering van het onderzoeksproject:

Opstartfase ReflexieLab	jan-feb '16	- Projectplan ReflexieLab - Samenstellen onderzoeksteam en deelprojecten samenwerkingspartners
Verkenningfase deelproject ReflexieLab Neos	mrt-okt '16	- Opstart projectgroep - Vraagverheldering - Projectplan en onderzoeksopzet
Deskresearch	nov-dec '16	- Netwerkgericht werken - Maatschappelijke opvang - Krachtwerk - Sociale reflexiviteit
Fase 1	Jan-jul '17	- Dataverzameling: diepte-interviews, participerende observaties, persoonlijke gesprekken - Cyclische data-analyse in het ReflexieLab
Terugkoppeling voorlopige bevindingen	jun '17	- Teamleidersoverleg
Fase 2	aug '17-mrt '18	- Dataverzameling: documentanalyse, persoonlijke gesprekken en focusgroepen - Casuïstiek-selectie REGAS - Cyclische data-analyse in het ReflexieLab
Conceptrapport deelproject Neos	apr-mei '18	- Bestuurlijk overleg conceptrapport 17 mei '18 Pim Dijkstra, Rianne Scherpenisse, Lilian Linders, Joyce Mols
Terugkoppeling bevindingen	okt '19	- Openbaar, tijdens lunchbijeenkomst Neos
Definitieve versie rapport deelproject Neos	nov '18	- Definitieve versie onderzoeksrapport
Factsheet	dec '18	- Matrix motivatie-capaciteit-gelegenheid
Slotsymposium	apr '19	- Afsluiting deelprojecten ReflexieLab - Disseminatie resultaten, conclusies, aanbevelingen
Eindpublicatie ReflexieLab	apr '19	- Gezamenlijke publicatie / eindproduct ReflexieLab
Fase 3 'Netwerkgericht werken, HOE?!'	jan '19 – dec '19	- Inbedding – coachingstraject WSD – Neos - Projectplan FHSS - WSD ⁵

Tabel 1 Fasering onderzoeksproject deelproject ReflexieLab Neos

1.3 Onderzoeksbenadering en methoden

We hebben gekozen voor een onderzoeksvorm waarbij we vanuit een meervoudig perspectief en in gezamenlijkheid met de betrokkenen naar overeenstemming konden zoeken ten aanzien van adequaat professioneel handelen in deze praktijkkwestie. Hierbij is sprake van zogenaamd 'consensus based praktijkonderzoek', oftewel 'practice based evidence' onderzoek (Keken, 2015), parallel aan het concept 'sociale reflexiviteit'. We vinden onze methodische onderbouwing tevens in de theoretische grondslagen van empowerment onderzoek (Regenmortel, Steenssens, & Steens, 2016) en we hebben gedurende het gehele onderzoeksproces afwisselend gebruik gemaakt van responsieve, participatorische en interactieve onderzoeksmethoden (Abma & Widdershoven, 2006; Boonstra & Caluwe, 2006; Lange, Schuman, & Montesano Montessori, 2010; Migchelbrink, 2016a, 2016b).

⁵ Zie bijlage voor het projectvoorstel en bijbehorende communicatie hierover op bestuurlijk niveau.

Binnen het lectoraat hanteren we ten aanzien van het analyseren van de data de methode van *cyclisch analyseren*. Dit houdt in dat we met collega-onderzoekers periodiek verschillende geanonimiseerde databronnen (zoals interviewtranscripten en observatieverslagen) gezamenlijk bespreken, enerzijds om de inhoud vanuit een meervoudig perspectief te benaderen en anderzijds met het oog op het voorkomen van een tunnelvisie of blinde vlekken vanuit één onderzoeker.

Onderzoekseenheden

In totaal hebben 52 sociale professionals (waarvan 3 stagiaires), 5 teamleiders en 14 cliënten actief geparticipeerd in het praktijkonderzoek. Professionals binnen Neos werken in zogenaamde Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's). Alle RVE's zijn in dit onderzoek vertegenwoordigd.

Dataverzamelmingsmethoden

Afhankelijk van het type bron, de fase van het onderzoek en de praktijkcontext hebben we gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmingsmethoden (triangulatie), namelijk: diepte-interviews (N=19), participerende observaties (N=10), persoonlijke communicatie (N>50), focusgroepen (N=3) en documentanalyse (N>50).

- De diepte-interviews (N=19) zijn gehouden met professionals (N=14) en met cliënten (N=5) van Neos. Van de interviews zijn (met toestemming van de respondenten) audio-opnames gemaakt en deze zijn letterlijk getranscribeerd en geanonimiseerd.
- Tot de participerende observaties behoren: vier *CTI-trainingsdagen* (twee groepen uit vijf teams, N=24), een *overleg van de aanjagers krachtwerk* (N=9) en een *teamleidersoverleg* (N=4). Tijdens deze observaties zijn gedetailleerde verslagen gemaakt, die geanonimiseerd zijn opgenomen in de dataverzameling. Daarnaast heeft de onderzoeker vier dagdelen samen met een groep cliënten (N=9) geparticipeerd in de *training Thuis in Zicht*, bij de module Sociaal en de module Werk, N=2 professionals).
- De drie focusgroep bijeenkomsten zijn apart georganiseerd in het kader van het praktijkonderzoek. Medewerkers konden zich hiervoor speciaal aanmelden. In totaal hebben hieraan 18 professionals deelgenomen.
- Tot de documentselectie (N>50) behoren diverse databronnen zoals gespreksverslagen, notulen, rapportages, interne documenten, etc. die in het kader van het onderzoeksproject relevant zijn. Op bestuurlijk niveau en in de projectgroep is afgesproken dat interne documentatie van Neos waar relevant en geanonimiseerd opgenomen kan worden in de dataverzameling.
- In de dataverzameling is ook een aantal verwerkingsopdrachten (N=20) opgenomen in het kader van de coaching van *aanjagers krachtwerk*. Deze opdracht stonden in het teken van het thema 'verbondenheid' (uit: *Krachtwerk*, Wolf, 2016) en zijn door medewerkers uit de verschillende teams bij Rianne Scherpenisse aangeleverd. De uitwerkingen hiervan zijn geanonimiseerd opgenomen in de dataverzameling.
- Tevens heeft een casuïstiek-selectie (N=5) plaatsgevonden in REGAS. Per casus zijn verschillende documenten (diverse rapportages, actieplannen, KI's) geselecteerd, geanonimiseerd en geanalyseerd ten aanzien van netwerkgericht werken door de betrokken professionals.
- Tot de persoonlijke communicatie (N>50) behoren telefonische en face-to-face gesprekken en mails in het kader van het onderzoek met professionals, teamleiders en cliënten van Neos. Waar relevant zijn veldnotities gemaakt en deze zijn opgenomen in de dataverzameling.

2. De bevindingen

Dit hoofdstuk schetst in het kort de belangrijkste bevindingen van het praktijkonderzoek (2.1 en 2.2) en sluit af met een totaaloverzicht van bevorderende en belemmerende factoren, die zijn samengebracht in een matrix (2.3).

2.1 Het denkrepertoire: wat roept netwerkgericht werken op?

“Als ze al een steunend netwerk hebben dan komen ze vaak ook niet in zo’n situatie terecht. Dus vaak komen ze met een hele grote achterstand op het gebied van sociale contacten. Stap één is dus altijd het stabiliseren en verbeteren van een sociaal vangnet om iemand heen.”

Voordat we tijdens de interviews tot een verdieping kwamen over de wijze waarop professionals in hun dagelijkse praktijk handen en voeten geven aan netwerkgericht werken, kwam allereerst aan bod wat de term ‘netwerkgericht werken’ bij hen oproept. Uit de antwoorden op deze vraag blijkt een enorme diversiteit in de betekenis die professionals geven aan het *concept* netwerkgericht werken. Sommige professionals of medewerkers dachten in eerste instantie alleen aan het invullen van de VIP-kaart met de cliënt, terwijl anderen ook het onderhouden van contacten met netwerkleden van cliënten benoemden. In mindere mate werden ‘het aanboren en benutten van informele en formele hulpbronnen’ daadwerkelijk door de professionals benoemd. Professionals ervaren het netwerkgericht werken aan sich vooral als een containerbegrip en koppelen hier in mindere mate termen van professionele attitude en vaardigheden aan.

“Vanuit de CTI werken we gefaseerd, en we bouwen de hulpverlening af, en dan komt de oefenfase; dat zit er al best wel in denk ik. Maar dan dat netwerk nog, dat kan nog veel verder ontwikkelen. Maar daarin hebben we nog gewoon veel te leren, van hoe betrek je dat er nou bij, hoe gaat dat dan? En als iemand dat dan niet wil, wat doe je dan en hoe?”

Tijdens interviews en in groepsgesprekken werd aan professionals de vraag gesteld hoe zij zichzelf waarderen ten aanzien van de professionele opdracht van netwerkgericht werken. Welk cijfer geef je jezelf als sociale professionals ten aanzien van netwerkgericht werken? Hoe waardeer je jezelf?

“Ja, het is eigenlijk heel verschillend. Maar het is natuurlijk de bedoeling met CTI dat we dit standaard doen...maar dat is bij mij in ieder geval nog niet, nee...”

Over het algemeen geven professionals zichzelf een magere voldoende, gemiddeld een 6 of een 7. Sommigen stelden dit cijfer aan het einde van het interview naar boven of juist naar beneden bij.

“Als cliënten ervoor open staan en we hebben contacten met het netwerk, dán ben ik wel heel goed in die contacten onderhouden en blijf ik ze uitnodigen.”

Gezien het feit dat Neos door de gehele organisatie en al jarenlang intensief investeert in de deskundigheidsbevordering van alle medewerkers ten aanzien van Krachtwerk en CTI, ligt het in de lijn der verwachting dat daarmee ook het netwerkgericht werken in het professioneel denken en handelen is geïntegreerd.

“Netwerkgericht werken hoort bij de nieuwe professional denk ik. Het is een nieuwe rol, die moet nog gaan leven bij ons, die moet nog tot bloei komen.”

We constateren dat dit bij een aantal professionals daadwerkelijk zo is, maar daarnaast laten de bevindingen zien dat het bij anderen in mindere mate, onvoldoende consequent of in een enkel geval zelfs nauwelijks terug te vinden is in het denken noch in het handelen.

“Ik denk dat we niet gewend zijn om dat informele netwerk er heel veel in te betrekken. Ik zie dat dit binnen Neos nog niet genoeg gebeurt, omdat we daar denk ik helemaal niet op gericht zijn. En ook dat we allemaal, of tenminste veel ons, de neiging hebben om dingen over te nemen.”

Veel genoemde argumenten om netwerkgericht werken niet te doen zijn het door de cliënt uitgesproken gebrek aan behoefte zijn netwerk te betrekken, het ontbreken van een (stabiel) netwerk, de aanwezigheid van een 'fout' netwerk of het vasthouden aan oude (werk)gewoonten. Ook het ervaren van gebrek aan tijd en (bureaucratische) werkdruk zijn voor professionals vaak redenen om geen tot weinig aandacht te hebben voor het opsporen, benutten of ondersteunen van sociale hulpbronnen van cliënten. Vaak spelen er allerlei andere zaken, zoals problematiek bij de cliënt waar de aandacht naar uitgaat en waaraan medewerkers en cliënten prioriteit geven, zoals bijvoorbeeld een grote berg schulden, een lopend traject bij de Ggz of bij Novadic en, niet te vergeten, heel veel dagelijkse ad hoc zaken.

“Je bent vaak bezig met allerlei andere dingen, en als er dan geen netwerk is, dan is er dus geen tijd voor het aanboren, dat vind ik lastig. Vaak zeggen cliënten dat zelf ook dat ze het niet willen, dus dan ligt de focus al gauw op het psychische stuk en op huisvesting en financiën, en dus niet op het sociaal netwerk. Ja...stom eigenlijk...want eigenlijk zou dat dus eerst opgestart moeten worden.”

Veel medewerkers geven aan dat ze eigenlijk niet goed weten hoe ze het moeten aanpakken.

“Hoe betrek je dat netwerk er nou bij? Hoe gaat dat dan? En als de cliënt zelf of het netwerk dat dan niet wil, wat doe je dan? Dus het hóe.”

2.2 Het handelingsrepertoire: wat doe je wel (of niet)?

“Weet je, ik heb het zó druk met zoveel andere zaken, financiën, huishouden, scholing. Je komt bijna niet toe aan netwerken.”

Ook al is het bij de meeste professionals niet *structureel* geïntegreerd in het handelen, toch doen professionals bij Neos van alles dat tot netwerkgericht werken behoort. De onderzoeksresultaten laten hierin grote verschillen zien, zowel op individueel niveau als op teamniveau. Hoe geven de professionals van Neos hier handen en voeten aan in hun dagelijkse praktijk? In deze paragraaf schetsen we enkele illustratieve voorbeelden uit de interviews en de focusgroepbijeenkomsten.

Bespreekbaar maken bij cliënten

“Ik start wel altijd met een lijst van contactpersonen. Dus bij de eerste intake vraag ik “joh, als er iets met jou gebeurt, wie moeten we dan benaderen? Wie moeten we bellen?”. En in het begin kijk ik wel altijd hoe het contact met ouders gaat en ik vraag of het goed is als er dingen met ouders besproken worden. Dus ik probeer wel een brug te slaan. Ik heb met sommige ouders ook gewoon app en belcontact.”

Netwerkgericht werken begint bij het praten met de cliënt over van familie, vrienden en bekenden in zijn leven vroeger, nu en in de toekomst. Welke rol hadden en hebben zij of kunnen zij hebben?

“Ik begeleid een jonge moeder ambulante. Ik bespreek met haar wat haar familie zou kunnen betekenen als zij onrustig is of zucht heeft naar drugs. Of bij haar financiën, wat doet ze zelf en waar heb je hulp bij nodig? Lukt dat allemaal samen met je familie of is het nodig dat er toch nog externe ondersteuning komt? Bij haar is het netwerk dus heel erg betrokken. Maar zij wil dat heel graag zelf en haar netwerk wil dat ook. Dus dan werkt dat echt perfect.”

Het ligt voor de hand dat de aanwezigheid van een stabiel en constructief netwerk maakt dat een cliënt hier meer in wil investeren. Als er al een redelijk stabiel netwerk aanwezig is, blijkt de professionele opdracht minder moeilijk dan wanneer er in het verleden schade is aangericht tussen de cliënt en zijn naasten en er daardoor veel verdriet, boosheid of sociale angst is ontstaan. Deze laatste situatie is in veel gevallen echter wel het geval bij de cliënten van Neos; een instabiel of beschadigd netwerk is bij de cliënten van Neos eerder regel dan uitzondering. Hierdoor hebben cliënten soms weerstand tegen het inschakelen van het netwerk en zullen er vaak maar al te graag voor kiezen om de professional als naaste te zien. De professional is immers een beschikbare naaste,

terwijl mensen uit het netwerk minder beschikbaar zijn. Het is dus vaak hard werken en het vraagt fijngevoeligheid en lef om het vaak instabiele of beschadigde netwerk tóch te betrekken en zelf een stap achteruit te zetten. Een professional verwoordt dit als volgt:

“Daarin moeten wij een beetje meer verzakelijken. Het bij de hand pakken, dat kunnen wij niet altijd meer. Daarin moeten wij veranderen, wat op weerstand stuit bij de cliënt, want die heeft zoiets van “ja, hallo, jij moet dat voor mij doen, jij wordt daarvoor betaald.”

Uitnodigen van naasten bij regulier cliëntcontact

Een taak die bij netwerkgericht werken hoort is het betrekken van naasten bij reguliere cliëntcontacten, zoals gesprekken met de trajectbegeleider.

“Het is wel heel verschillend, merk ik zelf. Ik heb een paar cliënten waar bijvoorbeeld heel vaak een zus aansluit bij een moeder met kind en die daar heel erg ondersteunend in is in die thuissituatie. Die betrekken we er ook echt bij, door haar uit te nodigen bij overleggen met WIJeindhoven en met school.”

Hierin zijn grote verschillen tussen de medewerkers. De een vindt het uitnodigen van een naaste van de cliënt vanzelfsprekend en doet dit regelmatig, maar dit geldt niet voor iedereen. Sommige medewerkers komen niet op de gedachte dat naasten een actieve rol kunnen hebben in het begeleidingstraject, laat staan dat zij op de gedachten komen om hen uit te nodigen.

Meegaan naar externe afspraken

Professionals gaan regelmatig met cliënten mee naar externe afspraken, zoals artsbezoek of de woningbouwvereniging, terwijl dit tijdrovend en bovendien dure zorg is. Hier ligt ongetwijfeld ook een taak voor het netwerk. Een taak die regelmatig door de professional wordt uitgevoerd. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een professional:

“Mijn collega ging tot drie keer toe met een cliënt mee naar de woningbouwvereniging, omdat die een woning toegewezen kreeg. Maar ik vind dat we hier beter over na moeten denken en andere beslissingen nemen, want dat is véél te dure zorg. We moeten kijken of iemand uit het sociale netwerk zulke taken kan overnemen, het hoort niet meer tot onze taken en verantwoordelijkheden.”

Organiseren van netwerkbijeenkomsten

Tijdens een CTI-traject is het de bedoeling dat er minstens drie keer een netwerkbijeenkomst plaatsvindt. Er is een klein aantal medewerkers dat dit daadwerkelijk doet. Het merendeel heeft hier weinig aandacht voor. Argumenten die hiervoor genoemd worden zijn het gebrek aan tijd, de cliënt die het zelf niet wil en het feit dat ze het moeilijk vinden. Dit geldt voor zowel het organiseren als voor het uitvoeren ervan. De volgende uitspraken van medewerkers van Neos illustreren dat het niet eenvoudig is om een netwerkbijeenkomst te begeleiden:

“Maar het is ook tópsport hoor! Ik heb nu twee netwerkbijeenkomsten gehad, ik had de zweetdruppels op mijn voorhoofd staan!

Het eerste gesprek was best een grote groep: moeder, stiefvader, vader, broer, de cliënt zijn vriendin, de woonbegeleider en ik. Binnen vijf minuten zat moeder tegen het plafond aan, had die al ruzie met de zoon en de vriendin. Een en al strijd...en dan zit je daar...”

Samenwerken met netwerkpartners

Verschillende medewerkers benoemen ook het samenwerken met andere professionals als een vorm van netwerkgericht werken en als een onderdeel van hun handelen.

“Dat samenwerken met partners dat zit al heel erg in het systeem vind ik. Dat doen wij eigenlijk al jaren.”

Al pratende komt deze medewerker tot de conclusie dat het wellicht wat uit verhouding is:

“Maar eigenlijk is het netwerkgericht werken vaak vooral op het formele stuk gericht. Het informele stuk, dat is een ding wat nog wel moet groeien, we moeten ons ook meer op het informele gaan richten. Of in ieder geval, dit meenemen in het traject.”

De medewerkers die de CTI-cursus hebben gevolgd geven allemaal aan dat ze zich ervan bewust zijn dat de rol van informele hulpbronnen groter zou moeten zijn dan nu in de meeste trajecten het geval is. Gebrek aan tijd, de cliënt die het niet wil, het gevoel hebben het zelf toch het beste te weten en te kunnen, de druk van beschikkingen vanuit de gemeente; dit zijn argumenten die veelvuldig ter sprake kwamen tijdens de interviews en de focusgroepbijeenkomsten.

Vrijwilligers en maatjes

Sommige respondenten betrekken ervaringsdeskundigen en vrijwilligers bij het begeleidingstraject, inderdaad ook een vorm van netwerkgericht werken. Het cliëntenpunt van Neos, dat door ervaringsdeskundigen gerund wordt, en een maatjesproject van Humanitas worden enkele keren genoemd, vaak vanuit een positieve invalshoek. Het kan ook nuttig zijn als er wel al andere naasten in beeld zijn, zoals bij de cliënt waarover deze professional vertelt:

“Ik vind dat het maatjesproject van Humanitas ook werkt. Zo is er een jongedame die wel familie heeft, maar zij heeft echt geen vrienden. Ze doet alles samen met haar vriend, maar ze merkt dat ze weinig ruimte voelt, want ze zitten continue op elkaars lip. Ik vroeg haar “heb je iemand met wie je iets leuks kan doen zonder je vriend? Bijvoorbeeld naar de bioscoop, of ergens een kopje koffie drinken?” Dat had ze eigenlijk niet. Die gaat nu aan de slag met een maatje. Dat is heel laagdrempelig, gewoon leuke dingen doen. Niks van hulpverlening ofzo, maar dat ze gewoon tijd met zichzelf kan doorbrengen.”

2.3 Matrix: totaaloverzicht data-analyse

Onderstaande matrix geeft een totaalbeeld van aspecten volgens medewerkers van Neos die voor hen het netwerkgericht werken beïnvloeden.

Factoren die het vormgeven aan netwerkgericht werken door professionals bij Neos beïnvloeden	
Motivatie Het willen	
De mate waarin de professional belangstelling heeft voor het netwerkgericht werken of voor het resultaat ervan, op basis van drijfveren, wensen, verlangens en behoeften	
Bevorderende factoren	Belemmerende factoren
<ul style="list-style-type: none"> · Open staan voor andere invloeden · Willen samenwerken met anderen · “Awareness” t.a.v. netwerkgericht werken · Positieve ervaringen · Structureel een naaste uitnodigen bij cliënt-gesprekken · Nieuwsgierig zijn naar het ‘oude’ leven van een cliënt 	<ul style="list-style-type: none"> · Traditionele opvattingen over de definities van hulpverleners, meer ‘zorgen voor’ dan ‘zorgen dat’ · Neiging om dingen te willen overnemen van de cliënt of het netwerk · Belangrijk willen zijn voor de cliënt · Zelf de controle willen houden · Andere leefgebieden prioriteit geven · Kennis uit trainingen ‘verwatert’
Capaciteit Het kunnen	

De mate waarin de professional beschikt over kennis, eigenschappen en vaardigheden ten aanzien van netwerkgericht werken	
Bevorderende factoren	Belemmerende factoren
<ul style="list-style-type: none"> · Lef hebben · Los kunnen laten van eigen referentiekader · Open minded · Out-the-box denken · Creatief zijn 	<ul style="list-style-type: none"> · Lastig om kunnen gaan met gevoelens van schaamte en wantrouwen van cliënt en netwerk · Professional heeft zelf moeite om hulp aan anderen te vragen · Weinig vertrouwen in de krachten van het sociale netwerk (“ik kan het beter”) · Onvoldoende kennis
Gelegenheid Het mogen	
De mate waarin de externe omgeving het netwerkgericht werken voor de professional beïnvloedt	
Bevorderende factoren	Belemmerende factoren
<ul style="list-style-type: none"> · Veronderstelde wens van de cliënt · Aanwezigheid van een stabiel netwerk · Positieve attitude van collega's over netwerkgericht werken · Team dat actief en bewust bezig is met netwerkgericht werken en dit uitstraalt · Waardering/feedback van collega's · Voldoende 'mankracht' in team · Team dat open staat voor veranderingen · Teamleider die positief en betrokken is bij netwerkgericht werken · Aanjagers in eigen team · Mindset in gehele organisatie · Deskundigheidsbevordering op maat · Projectleider/ aandachtfunctionaris netwerkgericht werken · Deskundige en enthousiaste coach · Coaching on-the-job, supervisie 	<ul style="list-style-type: none"> · Instabiel netwerk · Cliënt heeft schepen achter zich verbrand · Cliënten heeft schade aangericht in het (oude) netwerk · Schaamtegevoelens bij de cliënt · Wantrouwen bij de cliënt · Cliënt heeft weinig stabiele mensen in netwerk · Client kan niet terugvallen op netwerk · Vraagverlegenheid bij cliënt (lastig om hulp te vragen) · Schaamtegevoelens bij het netwerk · Netwerk dat enorm op de cliënt leunt · Weinig ruimte in het team om dagelijks bewust met netwerkgericht werken bezig te zijn · Geen netwerkgericht werken-'coördinator' in het eigen team · Collega's zijn niet bezig met netwerkgericht werken · Negatieve attitude van collega's t.o.v. netwerkgericht werken · Ervaren druk t.a.v. te behalen productie instroom, doorstroom en uitstroom · Dagelijkse praktijk bestaat uit veel 'ad hoc' situaties

3. De conclusie

We hebben tijdens dit praktijkonderzoek verschillende professionals ontmoet die het netwerkgericht werken ábsoluut in de vingers hebben, die werkelijk snappen wat het belang ervan is, wat ze hieraan kunnen doen en hoe ze hier vorm aan willen, kunnen en moeten geven. Samen met deze professionals hebben we de bouwstenen verzameld die van belang zijn bij het vormgeven aan netwerkgericht werken, want zij weten en ervaren waarom (Why?) netwerkgericht werken zo belangrijk is.

“Iedereen weet wat hij doet, een gedeelte weet hoe hij het doet, maar weinigen weten waarom hij het doet” (Sinek, 2014).

De dagelijkse praktijk bestaat echter voor veel professionals bij Neos uit ad hoc werkzaamheden, onvoorziene situaties die direct om actie vragen. Zij zijn hier over het algemeen heel erg goed in, ze zijn flexibel, daadkrachtig, weten van aanpakken en doorpakken en ze kunnen tegen een stootje. En dat is bewonderenswaardig. Tegelijkertijd draagt dit er wellicht aan bij dat het netwerkgericht werken (nog) niet zo sterk ontwikkeld is binnen Neos. Want als een situatie direct om actie vraagt, is er natuurlijk de neiging om het zelf op te lossen, zelf de controle te houden, zelf de touwtjes in handen te hebben. Want dan *“gebeurt het tenminste”* en *“weet ik zeker dat er niks fout gaat”*, want *“stel dat het mislukt?”*.

“Bij sommige cliënten heb ik heb ik geen contact met het netwerk, of omdat ze dat zelf niet willen of omdat het niet nodig blijkt.”

Maar, in deze huidige tijd kunnen we niet meer om netwerkgericht werken heen: het is geen optie, maar een *professionele opdracht*. Het is altijd nodig. Er is buitengewoon veel aandacht voor het welzijn van de cliënt binnen Neos. Er moet echter meer focus gelegd worden op het aangaan van sociale verbindingen gericht op het leven van de cliënt buiten en ná Neos.

We komen op basis van de onderzoeksresultaten tot de volgende twee belangrijkste conclusies, die we als volgt hebben geformuleerd:

1. Het bekende motto “de cliënt staat centraal” staat het netwerkgericht werken in de weg

Het motto ‘de cliënt staat centraal’ is diepgeworteld en kent vele verschillende interpretaties en uitvoeringen. Daar waar professionals het lastig vinden om handen en voeten te geven aan het netwerkgericht werken, legitimeren zij dit met argumenten zoals het ontbreken van behoefte eraan door de cliënt.

“Maar mijn cliënt wil dat zelf niet.”

Maar, in hoeverre kunnen en mógen professionals dergelijke argumenten gebruiken bij de huidige professionele opvatting? Ten eerste is het aan de professional om geen genoegen te nemen met het *schijnbaar* ontbreken van een behoefte aan sociale contacten. Ten tweede heeft hij de taak om de cliënt te verleiden, te enthousiasmeren en te stimuleren op eigenaarschap en zelfredzaamheid in zijn eigen leven.

Professionals werken samen met cliënten aan hun *sociale inclusie*, wat betekent dat sociale netwerken en hulpbronnen niet alleen een instrumenteel karakter, maar vooral ook een intrinsieke waarde hebben (Tirions, Blok, & Braber, 2018). Gevoelens van geluk vinden we terug in verbondenheid met anderen, het is aan sociale professionals om dit als een rode draad in het handelen terug te laten komen. Tijdens ieder gesprek, tijdens elk cliëntcontact zou dit in een zekere mate aan de orde moeten komen. Werken aan sociale verbindingen moet altijd een onderwerp zijn op de professionele agenda, niet alleen als er op dat gebied een expliciete hulpvraag van de cliënt is.

2. De werkrelatie tussen professional-cliënt is té dominant ten opzichte van andere sociale relaties en hulpbronnen van de cliënt

Het is evident dat de professional ‘slechts’ een betrokken passant is in het leven van de cliënt. De werkrelatie bestaat uit functionele, faciliterende en ondersteunende contactmomenten, die voornamelijk gericht moeten zijn op het versterken van de maatschappelijke participatie van de cliënt en het vervullen van (nieuwe) rollen in de samenleving. Dit betekent voor de professional een pro-actieve en intensieve investering in het ondersteunen van de cliënt bij het (her)vinden, aangaan en onderhouden van sociale relaties en het aanboren van informele hulpbronnen. Zijn er geen contacten? Ga er samen naar op zoek. Vergeet ook niet de mogelijkheid voor een ‘tussenstap’ in de vorm van het betrekken van vrijwilligers of ervaringsdeskundigen. Zijn contacten beschadigd? Investeer in het herstellen ervan. Zijn er wel contacten? Geef er aandacht aan en werk aan het duurzaam leren onderhouden ervan.

Als krachtgericht werken écht goed wordt uitgevoerd, heeft dit vanzelfsprekend gevolgen voor de werkrelatie tussen de cliënt en de professional. De professional die empathisch is, warmte geeft, een luisterend oor biedt. En die er alles aan gedaan heeft om een vertrouwensband op te bouwen met de cliënt. En juist díe professional moet zich meer en meer overbodig maken. Een medewerker merkt hierover kernachtig op:

“Maar wat doet netwerkgericht werken met de band tussen mij en mijn cliënt?”

Maar een dergelijke gedachtegang heeft als risico dat de professional zijn werkrelatie belangrijker maakt dan de overige (te herstellen, opbouwen en onderhouden) relaties van de cliënt. De rol van de professional moet steeds kleiner en minder belangrijk worden ten opzichte van de rol die belangrijke anderen moeten (gaan) vervullen in het leven van de cliënt.

Focus: een krachtig sociaal netwerk

Voor het sociaal domein zijn verschillende vormen en methoden voor netwerkgericht werken ontwikkeld. Verkooijen et al. (2018) spreken over *netwerkondersteuning*, dat gericht moet zijn op het leveren van een professionele bijdrage aan het krachtig houden of krachtiger maken van het sociale netwerk van een persoon:

De focus is dus een krachtig sociaal netwerk of de kracht van een netwerk, dat vervolgens eventuele problemen zo veel mogelijk zelf kan oplossen. De focus is dus niet het oplossen van bepaalde problemen van de centrale persoon of het centrale systeem [...] Deze focus hangt samen met de transformatieopdracht en de paradigmashift (Verkooijen et al., 2018, pp. 137-138).

4. Suggesties voor verbetering

Bij de meeste medewerkers is er absoluut de 'awareness' en de motivatie dat er meer aandacht moet zijn voor het opsporen, benutten en ondersteunen van informele hulpbronnen. Maar het ontbreekt vaak nog aan voldoende (handelings)kennis hierover. Specifieke intrinsieke houdings- en vaardigheidsaspecten zijn van belang, die maken dat netwerkgericht werken geen optie meer is, maar een vast onderdeel uitmaakt van het professioneel handelen. En dit moet verder gaan dan het invullen van een lijst met contactpersonen die ingeschakeld kunnen worden als er iets vervelends met de cliënt gebeurt of om mee te gaan naar een externe afspraak. Netwerkgericht werken en netwerkondersteuning moeten een vast onderdeel zijn van het dagelijkse denk- en handelingsrepertoire en moet tevens steviger ingebed worden in de werksystemen bij Neos in bredere zin.

Om écht netwerkgericht te werken moeten sommige professionals nog bepaalde hobbels over en bepaalde oude gedachtepatronen willen en kunnen loslaten. Dit vraagt om voldoende kennis en kunde over wat netwerkgericht werken inhoudt, welke tools je hiervoor kunt inzetten en hoe je dit in je dagelijkse werk internaliseert.

"Ik denk dat er meer nodig is rondom opleiding of professionalisering, in bijvoorbeeld mediation en bemiddeling. We hadden wel ooit coaching, maar nu niet meer. Ik neem aan dat die misschien weer komt, ook met de nieuwe vergaderstructuur. Ja, voorheen hadden we wel een soort coaching. Dan gingen we bijvoorbeeld per casus kijken, die liepen we samen door, 'hoe heb je dat dan gedaan en wat heb je dan niet gedaan en waarom niet?'. Dát was zinvol om regelmatig te doen, omdat ik merk dingen na een training toch weer heel erg verwateren. Dan ga je toch weer terugpakken op je eigen dingen en dingen overnemen van de cliënten."

Deskundigheidsbevordering

Van 'werken aan sociale verbindingen' als professionele opdracht voor netwerkondersteuning en netwerkontwikkeling. Feitelijk gaat het om deskundigheidsbevordering ten aanzien van verbondenheid met anderen, oftewel het sociaal én maatschappelijk herstel van cliënten, oftewel "het opnieuw aangaan, herstellen of vernieuwen van informele relaties in de familie- en kennissenkring, de buurt met zijn voorzieningen, hobby- of sportclubs, een geloofsgemeenschap, zelfhulpgroepen of een cliëntenbeweging" (Wolf, 2016, p. 171). Relevante thema's hierbij zijn:

- Wederkerigheid en rechtvaardigheid in relaties
- Sociale bronnen opsporen, benutten en ondersteunen
- Meervoudige partijdigheid en uiteenlopende referentiekaders

Krachtwerk biedt hiervoor een compleet theoretisch gefundeerd kader (o.a. paragraaf 8.4 en 8.6), dat kan dienen als uitgangspunt voor praktische vaardigheidstrainingen en workshops. Op basis van de onderzoeksresultaten zijn hierbij specifieke onderwerpen relevant, zoals:

- Het organiseren en uitvoeren van netwerkbijeenkomsten.
- Herstel van schade in relaties.
- Conflicthantering en mediation.
- Omgaan met weerstanden.
- Het geven van erkenning.
- Het hanteren van meervoudige partijdigheid.
- Werken met tools zoals de VIP-kaart, de Krachteninventarisatie, ecogram, genogram, en andere instrumenten voor het werken aan sociale verbindingen.

- Het opbouwen en benutten van steunsystemen van de cliënt in de samenleving.

Coaching on-the-job

- Geef het aanboren van hulpbronnen als *professionele opdracht* een vaste plek op de dagelijkse werkagenda. Dit vraagt structurele praktijkbegeleiding (coaching-on-the-job) bij cliëntencontact en netwerkoverleggen.
- Uitwisseling van collega's (early adopters) in de verschillende teams. De aanjagers kunnen een sleutelrol vervullen bij het enthousiasmeren van collega's en bij de deskundigheidsbevordering.
- Intervisie.

“Een cursus is niet voldoende, dat verwatert. Het moet echt meer op de werkvloer komen, bijvoorbeeld dat een coach naar de locatie komt. Die kan ons van dichtbij ondersteunen, naast ons staan. Dus dat die ons daadwerkelijk bezig ziet en ons vanuit daar coacht.”

Borging – inbedding CTI

Structurele aandacht voor inbedding en borging van CTI in de organisatie is nog noodzakelijk. De aandachtspunten hiervoor vloeien rechtstreeks voort uit de observaties, individuele en groepsgesprekken m.b.t. de CTI-training en het toepassen ervan in de dagelijkse werkpraktijk van medewerkers. Om netwerkgericht werken écht onderdeel te maken van het dagelijkse denken en handelen is er commitment nodig van professionals, cliënten en management.

“Net zoals bij Krachtwerk, daar hebben we de teamkrachtbesprekingen voor om het over elementen uit krachtwerk te hebben, zoals de krachteninventarisatie en de aanjagers van Krachtwerk. Dat helpt wel, het maakt wel dat je daar meer mee bezig bent. CTI gaat bij mij toch sneller naar de achtergrond. Supervisie of coaching, of wat dan ook, zou mij zeker helpen om hier meer aandacht voor te hebben en te houden.”

Wanneer we ons zorgen maken om anderen of wanneer we ons geroepen voelen anderen te helpen of bij te staan, maken we ons zorgen om het welzijn of het geluk van die anderen en willen we bijdragen aan het herstel ervan.

Ook al klinkt het wellicht wat hoogdravend, het behoort tot de kern van het werk van alle sociale professionals om bij te dragen aan het goede leven van allen.

(Wevers, 2018, p. 191)

Referenties

- Abma, T.A., & Widdershoven, G.A.M. (2006). *Responsieve methodologie. Interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Boonstra, J., & Caluwe, L. de. (2006). Interviëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60(3/4), 5-33.
- Keken, H. van. (2015). *Voor het onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Kruijswijk, W., Veer, M. van der, Brink, C., Calis, W., Maat, J.W. van de, & Redeker, I. (2014). *Aan de slag met sociale netwerken. De 44 meest bekende methoden verzameld*. Utrecht: Movisie.
- Laar, R. van de. (2015). "Wel een wil, nu nog een weg" (Bachelor Thesis). Fontys Hogeschool Sociale Studies, Eindhoven.
- Lange, R. de, Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2010). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Migchelbrink, F. (2016a). *De kern van participatief onderzoek*. Amsterdam: SWP.
- Migchelbrink, F. (2016b). *Handboek praktijkgericht onderzoek*. Amsterdam: SWP.
- Neos. (2014). *Kracht van Verbinden*. Eindhoven: Stichting Neos.
- Regenmortel, T. van, Steenssens, K., & Steens, R. (2016). Empowerment onderzoek: een kritische vriend voor sociaal werkers. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 25(3), 4-23.
- Scheffers, M. (2015). *Sterk met een vitaal netwerk. Empowerment en de sociaal netwerkmethodiek*. Bussum: Coutinho.
- Sinek, S. (2014). *Golden Circle. TED Talks* [TED Talks]. Geraadpleegd van <https://www.youtube.com/watch?v=XNqKZybldv4>
- Tirions, M., Blok, W., & Braber, C. den. (2018). *De capability-benadering in het sociaal domein*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Verkooijen, L., Andel, J. van, Ansem, Q., & Weber, R. (2018). *Netwerkontwikkeling voor zorg en welzijn* (Tweede druk). Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- Wevers, C. (2018). *Kan ik daar wat aan doen? Denken over professioneel handelen in zorg en welzijn*. Bussum: Coutinho.
- Wolf, J. (2016). *Krachtwerk. Methodisch werken aan participatie en zelfregie*. Bussum: Coutinho.
- Wolf, J., Christians, M., & Jansen, N. (2016). *Critical Time Interventie. Een kortdurende en effectieve interventie*. Radboudumc Nijmegen: Impuls - Onderzoekscentrum maatschappelijke zorg.

Bijlage 1 Projectvoorstel ‘Netwerkgericht werken, HOE?!’

Titel van het deelproject	Netwerkgericht Werken, HOE?!
Context	<p>Het betreft een doorontwikkeling van de onderzoeksresultaten van het deelproject ‘<i>Netwerkgericht Werken bij Neos</i>’ van het ReflexieLab ‘16-’18. De bevindingen van dit praktijkonderzoek laten zien dat de professionals bij Neos zich weldegelijk bewust zijn van het feit dat ‘netwerkgericht werken’ onderdeel is van hun takenpakket. Het ontbreekt echter bij velen aan het doorvertalen hiervan in hun dagelijkse werkveldpraktijk, ze vinden het lastig om hier handen en voeten aan te geven. Netwerkgericht werken blijkt voor de meesten een containerbegrip, dat onvoldoende concreet wordt in hun denken en handelingsrepertoire.</p> <p>Vanuit de organisatie zijn voldoende handreikingen (methodiek Krachtwerk en CTI) die gericht zijn op netwerkgericht werken. Het huidige aanbod van deskundigheidsbevordering (cursussen Krachtwerk en CTI) zorgt voor awareness, maar blijkt niet toereikend voor de inbedding en borging van het daadwerkelijk netwerkgericht handelen.</p> <p>De medewerkers geven aan dat ze behoefte hebben aan coaching-on-the-job.</p>
Partner(s)	Neos
Doel van het deelproject	Ondersteuning bij inbedding en borging van netwerkgericht handelen door medewerkers van Neos.
Vraagstelling	Nvt
Verwacht resultaat: inhoudelijk	Deskundigheidsbevordering en coaching-on-the-job, leiden uiteindelijk tot Communities of Practice (CoP’s) van medewerkers Neos, eigen aandachtsfunctionarissen netwerkgericht handelen.
Verwacht resultaat: professionalisering (intern/extern)	Deskundigheidsbevordering / expertise netwerkgericht werken, specifieke doelgroep maatschappelijke opvang, kruisbestuiving met beroepsonderwijs FHSS en werkveld sociaal domein.
Looptijd	1 jaar
Opzet	Inhoudelijke verdieping van het HOE?! van netwerkgericht werken door coaching-on-the-job. Ontwikkelen van programma voor deskundigheidsbevordering. Suggestie: 4 bijeenkomsten van 2 uur bij circa 30 professionals. ‘Vinger aan de pols’, coaching bij het opzetten van CoP’s die gericht zijn op inbedding en borging.
Investing FHSS	1 projectleider/onderzoeker, samenwerking met collega-expert van onderwijs. Ontwikkelen materiaal en uitvoeren van project bij Neos.
Investing partner(s)	30 professionals, 4 bijeenkomsten van 2 uur. Doorlopende investering van aandachtsfunctionarissen uit de verschillende teams in de CoP’s (hiervoor is al ruimte, er zijn al vormen waarbij aanhaken denkbaar is). 1 projectlid vanuit Neos (Rianne Scherpenisse?).

