

Ruimte voor ontwikkeling in wijkteams



Hoe kun je slim leren in
de dagelijkse hectiek van
het sociaal (wijk)team?



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is het landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid. Onze activiteiten zijn georganiseerd in vier actuele programma's: effectiviteit en vakmanschap, zelfredzaamheid, participatie, veiligheid en huiselijk/seksueel geweld.

We investeren in de kracht en de onderlinge verbinding van burgers. We doen dit door maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven te ondersteunen, te adviseren én met hen samen te werken. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

Colofon

Auteur: Annelies Kooiman

Met medewerking van: Thijs van den Enden, Christine Kuiper, Maryse den Hollander en Martha Talma

Eindredactie: Rinske Bijl

Vormgeving: Suggestie en Illusie

Illustratie cover en pag 31: Digitale Klerken, afkomstig uit de challenge Groeikracht voor wijkteams (Movisie, 22-26 januari 2018)

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding: © Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

De inhoud van deze publicaties is met grote zorg samengesteld. Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

Datum: januari 2018

© Movisie

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Hoe leren en ontwikkelen wijkteams?	7
2. Wat weten we over ruimte voor leren en ontwikkelen?	13
3. Wat werkt?	25
4. Voorbeelden en vormen	38
Bijlage 1 - Literatuur	47
Bijlage 2 - Gesprekspartners ruimte voor leren	50

INLEIDING

Waarom ruimte voor leren en ontwikkelen?

Hoe bied je als wijkteam¹ effectief hulp en ondersteuning? De transformatie daagt uit om hierover nieuwe kennis en inzichten te ontwikkelen. Met als sleutelwoorden: integraal, eigen kracht en cliënt centraal. Kant-en-klare oplossingen bestaan niet, deze moeten in de praktijk al doende ontwikkeld worden. De zoektocht naar nieuwe werkwijzen en een andere invulling van het werk vergt ruimte en tijd. Samenwerking is belangrijker dan ooit, maar loopt niet zomaar goed van de ene op de andere dag. Waar kennis ontbreekt, grijpt het sociaal domein nog vaak terug op traditionele vormen van leren, zoals trainingen. Voor het trainen van vaardigheden, zoals motiverende gespreksvoering, volstaat dit. Het is echter ontoereikend voor de grotere opgave waar de wijkteams voor staan.

Om doeltreffend te zijn is het nodig om dat wat je doet structureel te verbinden met het effect dat je ermee wilt bereiken (Jansen e.a. 2017). Het gaat om het doen en het denken. Bij de transformatie is het essentieel om ‘waarom-vragen’ te stellen bij het handelen. Nadenken over wat werkt en waarom, helpt om nieuwe oplossingen te vinden. Denk aan vragen over de beste aanpak, maar ook aan onderliggende ethische en morele vragen die voortkomen uit specifieke casuïstiek.

Er is ruimte nodig om dit te bespreken, te overdenken en een gezamenlijk fundament te ontwikkelen. Is die ruimte aanwezig, in de agenda en in het hoofd? We zien en horen dat de werkdruk in wijkteams hoog is. Hierdoor staat de tijd om te leren en te reflecteren onder druk. Weinig ruimte in de agenda en in het hoofd is niet bevorderlijk voor ontwikkeling. En toch krijgt de transformatie alleen haar beslag door nieuwe aanpakken, nieuwe samenwerkingsconstructies en nieuwe afwegingskaders te ontwikkelen. Er zijn steeds meer goede voorbeelden te zien, maar steeds geldt weer: het lukt alleen met extra aandacht.

In deze publicatie lees je kort en bondig hoe geleerd kan worden tijdens het werk, van casuïstiek en van experimenten. Zo hoeft het leren niet een extra klus te zijn. Ook vind je hier concrete handvatten om bewust te leren, ofwel slim en effectief te leren van ervaringen.

¹ Er zijn meerdere termen voor wijkteams. Wij kiezen in deze publicatie voor de term wijkteams en bedoelen daarmee alle vergelijkbare vormen, dus ook netwerken, jeugdteams, sociale teams, etc.

Taaie vraagstukken

De vraagstukken waarvoor wijkteams zich gesteld zien, zijn 'taaie' vraagstukken (Hans Vermaak, 2009). De vraagstukken zijn multi- en/of transdisciplinair, houden zich niet aan beleidskaders en worden vaak vanuit verschillende richtingen gestuurd. Voor bestaande structuren, beleid en instituties is het daarom een hele opgave om taaie vraagstukken aan te pakken (Bund e.a., 2013). Het is goed om je te realiseren dat een taaie vraagstuk nooit opgelost of af is. Het blijft continu in ontwikkeling, waardoor een dichtgetimmerd plan of een blauwdruk niet zal werken.

Voor wie?

Wat kun jij als beleidsmedewerker of teamleider/coach doen om in de dagelijkse hectiek ruimte te bieden aan leer- en ontwikkelprocessen? Wie is aan zet? Hoe kun je als wijkteammedewerker al doende je referentiekader verder ontwikkelen en bouwen aan kwalitatief sterke ondersteuning?

Deze publicatie spitst zich toe op de ruimte voor ontwikkeling en leerprocessen in de wijkteams. Deze afbakening betekent niet dat op andere niveaus niet geleerd en ontwikkeld hoeft te worden. Ook de bestuurders, beleidsmakers en managers zijn aan zet om de kwaliteit van het sociaal domein te versterken. In dit stadium van de transformatie is veel neergelegd bij de wijkteams. Zij vormen het hart van de transformatie in uitvoering. Er wordt veel van hen verwacht. Juist daarom willen we meer licht werpen op hun ruimte om te leren en zich te ontwikkelen.

Leeswijzer

In hoofdstuk een kan je lezen in hoeverre wijkteammedewerkers de ruimte ervaren om te leren en zich te ontwikkelen. Wat zet hen aan tot ontwikkeling? In hoofdstuk twee vind je meer achtergrondinformatie over het belang van ruimte voor leren voor wijkteams. Het geeft een overzicht van de belangrijkste informatie uit verschillende rapporten en gesprekken met experts en sociale partners. De laatste twee hoofdstukken bieden concrete handvatten om 'slim leren' te faciliteren. In hoofdstuk drie staan de belangrijke lessen uit de praktijk van teamleiders op een rij. In hoofdstuk vier vind je ten slotte zes manieren om bewust te leren van ervaringen.

1

Hoe leren en ontwikkelen wijkteams?

83 procent van de gemeenten werkt met wijkteams, waarvan 40 procent met brede integrale teams en professionals afkomstig uit diverse beroepsgroepen. Deze professionals zijn vakvolwassen en hoogopgeleid in een bepaald domein of gebied. De generalistische werkwijze van wijkteams vraagt om een ondernemende en integrale aanpak van vraagstukken. Teams zijn nog druk bezig om uit te vinden hoe dit in de praktijk werkt. Ook mist men soms kennis over veel voorkomende vraagstukken. Denk aan schulden en armoede of opvoedingsvragen. Er valt dus nog heel wat te leren en te ontwikkelen door de wijkteams en rondom de wijkteams. En dat in alle hectiek.

Peiling onder gemeenten

Dat het voor wijkteams van belang is om te leren en zich te blijven ontwikkelen, blijkt wel uit een recente landelijke peiling, waar 242 Nederlandse gemeenten aan deelnamen. Een van de grootste knelpunten is volgens de respondenten de toegenomen complexiteit van de vraagstukken. Teams krijgen te maken met zwaardere casuïstiek en multiproblematiek. Hiervoor zijn teamleden met de juiste expertise nodig, maar ook voor de andere teamleden is het essentieel om continu te blijven leren hoe ze met deze problematiek om kunnen gaan. Een ander veel genoemd knelpunt is de werkdruk (Arum, van den Enden, 2018).

In dezelfde peiling is gevraagd hoe er wordt gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van wijkteams. Bij- en nascholing (74 procent) en methodische casusbespreking met het team (71 procent) zijn de meest genoemde manieren. Ook vaak genoemd zijn coaching van de teamleden (65 procent), supervisie en/of intervisie (64 procent) en gerichte beroepseisen (56 procent, zoals registratie van professionals in het beroepsregister).

Wijkteammedewerkers aan het woord

Wat zeggen de wijkteammedewerkers hier zelf over? Welke waarde hechten zij aan het werken aan kwaliteit, en hoeveel tijd krijgen ze hiervoor of maken ze ervoor vrij? We legden hun een korte, inventariserende vragenlijst voor, die in relatief korte tijd door 142 wijkteammedewerkers² werd beantwoord. De meesten van hen, namelijk 61 procent, zijn T-shaped professionals, 26 procent is generalist, 11 procent specialist en 1 procent heeft een andere functie binnen het wijkteam.

² Respondenten die alleen de vragen over achtergrondvariabelen hebben beantwoord zijn niet meegenomen in deze peiling. Daarnaast waren 16 respondenten geen wijkteammedewerkers. Ook hun antwoorden zijn buiten beschouwing gelaten in deze publicatie. Ten slotte is een aantal respondenten in de loop van de vragenlijst gestopt. Vandaar dat per vraag wordt vermeld hoeveel respondenten de desbetreffende vraag hebben beantwoord.

Zij zijn gemiddeld behoorlijk ervaren: bijna twee derde werkt al meer dan twee jaar in het wijkteam. Ze werken meerdere dagen per week voor het wijkteam en zijn in dienst bij de gemeente (30 procent), bij een zelfstandige stichting voor sociaal (wijk)teams of een organisatie voor sociaal werk (beiden 22 procent).

Wat is een ...

- **Generalist:** hulpverlener die over allerlei onderwerpen een behoorlijke basiskennis heeft om de problematiek vanuit verschillende levensdomeinen in kaart te brengen en niet ergens in is gespecialiseerd.
- **Specialist:** wordt ingeschakeld bij specifieke vraagstukken die specialistische kennis vereisen.
- **T-shaped professional:** is een combinatie van beide, namelijk een professional die een eigen specialisme heeft, maar naar buiten toe als generalist optreedt en signaleert.

Verandering in werkzaamheden en eisen

Voor het grootste deel van de respondenten geldt dat hun werkzaamheden en/of de aan hun gestelde eisen zijn veranderd sinds ze in een wijkteam werken. Voor maar liefst 80 procent is dit het geval. De meesten van hen (87 procent van de 105 wijkteamleden die deze vraag invulden) hebben nieuwe taken gekregen. Daarnaast is voor 74 procent de werkwijze veranderd en werkt 70 procent in een nieuw team. Andere samenwerkingspartners (42 procent) en een nieuwe werkgever (26 procent) werden minder vaak genoemd. In het kader van ruimte voor leren is het interessant om te vermelden dat een derde van de wijkteammedewerkers (33 procent) nu contact heeft met andere inwoners. Zij zullen zich zeker hebben moeten ontwikkelen op de problematiek bij deze nieuwe doelgroepen. In de toelichting worden een aantal specifieke nieuwe taken genoemd, zoals participatie, jeugd of GGZ-indicaties stellen. Drie van de respondenten noemen daarnaast dat de zwaarte van de casuïstiek is toegenomen.

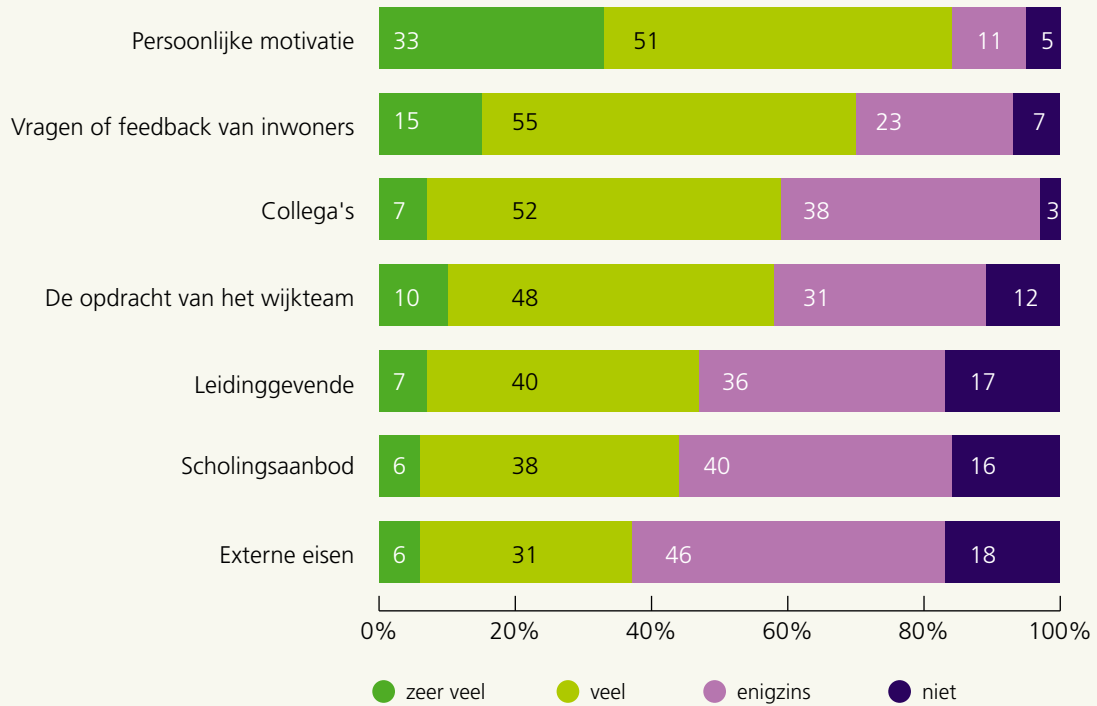
Wat stimuleert ontwikkeling?

De respondenten is ook gevraagd wat hen triggert om zich verder te ontwikkelen als (wijk) teammedewerker. Dat blijkt met name persoonlijke motivatie te zijn: 84 procent (van de 124 respondenten die deze vraag beantwoordden) wordt daar (zeer) veel door getriggerd. Ook vragen van inwoners of collega's en feedback vormen een sterke stimulans voor ontwikkeling. Externe eisen zijn als minst belangrijk genoemd, maar alsnog wordt 37 procent hier (zeer) veel door getriggerd (zie figuur 1 voor het volledige overzicht).

Een andere motivatie die vaak genoemd wordt is de casuïstiek zelf. Enerzijds omdat het gaat om complexe casussen die vragen om ontwikkeling, maar anderzijds ook de diversiteit ervan en de nieuwe problemen die je tegenkomt vanwege ontwikkelingen in de samenleving. Ook contacten met verschillende netwerkpartners worden vaak genoemd.

Een aantal respondenten noemt ook belemmeringen in de ontwikkeling, zoals beperkte mogelijkheden om zich bij te scholen. Daar gaan we hieronder verder op in.

Figuur 1 - Wat triggert jou om je (verder) te ontwikkelen als sociaal (wijk)teammedewerker?

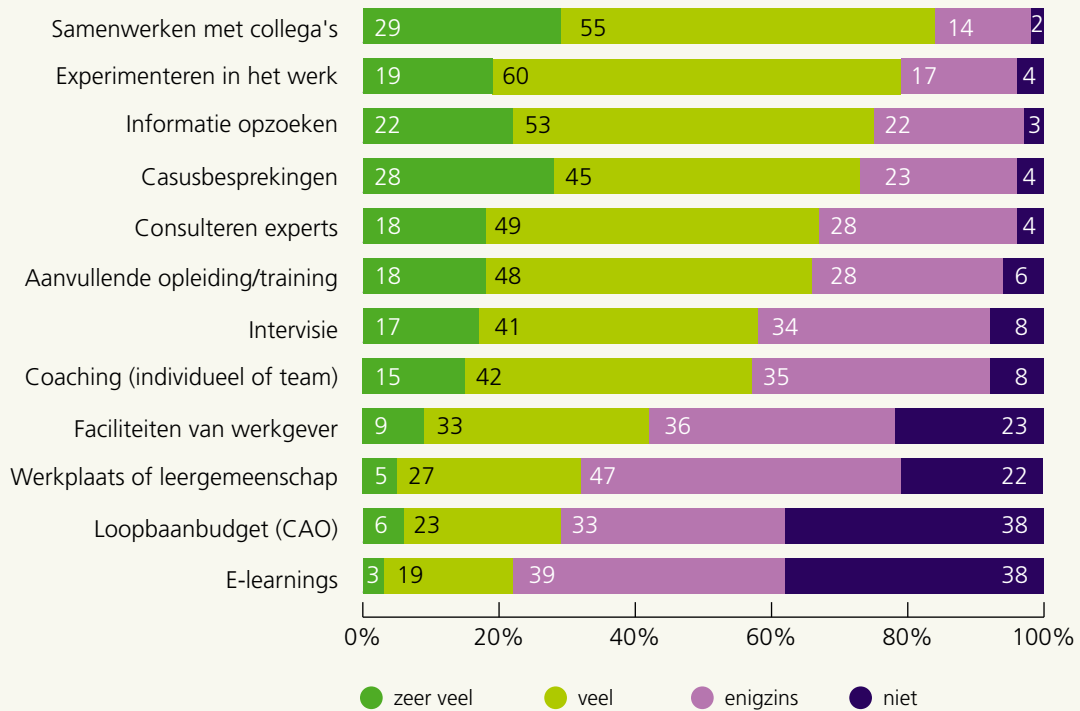


Manieren van ontwikkeling

Op welke manieren kunnen (wijk)teammedewerkers zich ontwikkelen? Op deze vraag gaven 120 respondenten antwoord. Het meest genoemd werden samenwerken met collega's en experimenteren in het eigen werk: respectievelijk 84 en 79 procent helpt dat (zeer) veel. E-learning, loopbaanbudget (CAO) en werkplaatsen of leergemeenschappen blijken voor een kleiner deel helpend (voor respectievelijk 22 procent, 29 procent en 32 procent helpt dit (zeer) veel). In figuur 2 vind je het volledige overzicht.

De respondenten konden ook zelf zaken benoemen die hen zouden helpen. Verreweg de meest genoemde factor is tijd. *'Bovenstaande zaken helpen ontzettend, maar er is geen tijd voor i.v.m. werkdruk'*, schreef een van de respondenten bijvoorbeeld. Anderen noemen faciliteiten van de werkgever en meer interactie en verbreding met andere partners.

Figuur 2 - Wat helpt bij jouw ontwikkeling?



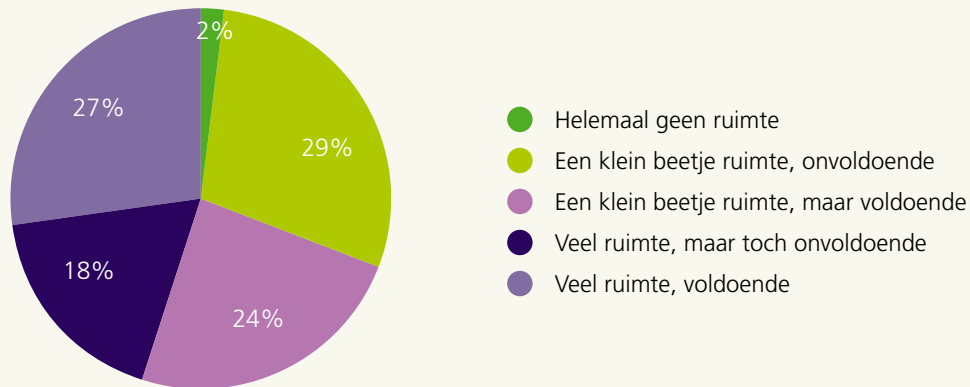
Waar in ontwikkelen?

Ten slotte is de (wijk)teammedewerkers gevraagd wat het belangrijkste onderwerp is waarin zij zich willen ontwikkelen. Dat leverde een rijk palet aan antwoorden op, die uiteenlopen van inhoudelijke thema's en vaardigheden tot omgevingsgericht werken. Inhoudelijke onderwerpen die door meerdere mensen genoemd worden zijn:

- * (v)chtscheidingen en relatieproblematiek (10 respondenten),
- * huiselijk en seksueel geweld (6 respondenten),
- * verschillende thema's rondom jeugd (6 respondenten),
- * werk en inkomen en/of schuldhulpverlening (4 respondenten),
- * GGZ-problematiek (3 respondenten).

Daarnaast worden er een aantal vaardigheden genoemd, zoals verschillende gesprekstechnieken (8 respondenten) en het coachen van inwoners (3 respondenten) of collega's (4 respondenten). Wat betreft omgevingsgericht werken noemt men systemisch werken (4 respondenten) en wijkgericht werken (4 respondenten). Deze uiteenlopende antwoorden laten zien dat medewerkers verschillende behoeften hebben. Dit vraagt om afstemming en maatwerk. Een centraal geregeld standaard scholingsaanbod voldoet naar verwachting niet aan de individuele behoeften van medewerkers.

Figuur 3 - In hoeverre ervaar jij ruimte om je als wijkteammedewerker verder te ontwikkelen?



Ruimte voor ontwikkeling

Om daadwerkelijk gebruik te kunnen maken van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, is het belangrijk dat teamleden voldoende ruimte hebben om zich te ontwikkelen. Medewerkers moeten het ook zelf belangrijk genoeg vinden.

In figuur drie is te zien hoeveel ruimte (wijk)teammedewerkers ervaren om zich te ontwikkelen. Bijna de helft van de 116 respondenten die de vraag beantwoordden vindt dat hij of zij onvoldoende ontwikkelingsruimte krijgt: 2 procent van hen krijgt helemaal geen ruimte, 29 procent krijgt een klein beetje ruimte (maar onvoldoende) en 18 procent krijgt veel ruimte, maar vindt dat toch onvoldoende. Daar staat tegenover dat de andere helft van de respondenten wel voldoende ontwikkelingsruimte ervaart. 24 procent ervaart een klein beetje ruimte (maar voldoende) en 27 procent ervaart veel ruimte.

Uit de toelichtingen blijkt dat veel (wijk)teammedewerkers wel ruimte voelen, maar vooral tijd tekort komen. Door de hoge caseload, complexe casuïstiek en de waan van de dag komt men niet toe aan ontwikkeling. Maar liefst 26 van de 36 respondenten die een toelichting geven benoemen dergelijke zaken als probleem. Zo schrijft een respondent: *'Werkgever faciliteert voldoende maar werkdruk en complexe casussen vragen dat de gereserveerde tijd wordt ingeleverd.'* Daarnaast noemen 4 respondenten financiële belemmeringen: cursussen en trainingen worden duur gevonden of er is te weinig budget. Al met al kunnen we stellen dat de ruimte die (wijk)teammedewerkers voelen om zich te ontwikkelen sterk onder druk staat.

De respondenten is ook gevraagd in hoeverre zij zelf de tijd en het initiatief nemen voor hun eigen ontwikkeling. Van de 115 respondenten die antwoord gaven, doet 45 procent dat veel. Nog eens 49 procent doet dat in lichte mate. Slechts 6 procent stelt dat ze dat niet doen. Ook hier wordt in de toelichting vaak vermeld dat het daarvoor echt ontbreekt aan tijd: 11 van de 36 respondenten die een toelichting geven kaart het gebrek aan tijd aan en nog eens 8 respondenten vertellen dat zij ontwikkeling in hun eigen tijd doen.

Toch vinden deze 115 respondenten leren behoorlijk urgent. 53 procent zegt leren 'erg urgent' te vinden. Daarnaast vindt 38 procent leren 'een beetje urgent' en 9 procent 'niet urgent'. Als toelichting geven enkele respondenten aan hoe en waarom ze ontwikkelen zo urgent vinden. Een respondent verwoordt het zo: 'Om niet teveel bij het oude te blijven. Door de druk schiet ik en schieten collega's in de reflex om dingen snel weg te zetten en toch te kiezen voor betaalde zorg in plaats van voorliggend te kijken of het netwerk te beïnvloeden om dit zelf te doen.' Het is juist door diezelfde druk dat veel wijkteammedewerkers niet aan hun ontwikkeling toe komen. Mensen vinden leren en zichzelf ontwikkelen erg urgent, maar zwichten door tijdgebrek toch voor oude werkwijzen.



Leren ontstaat vanuit nieuwsgierigheid en doe je elke dag, net als ademen. Hoe urgent is ademen? Dat is een vreemde vraag. Je moet gewoon ergens zijn waar frisse lucht is!

respondent landelijke peiling

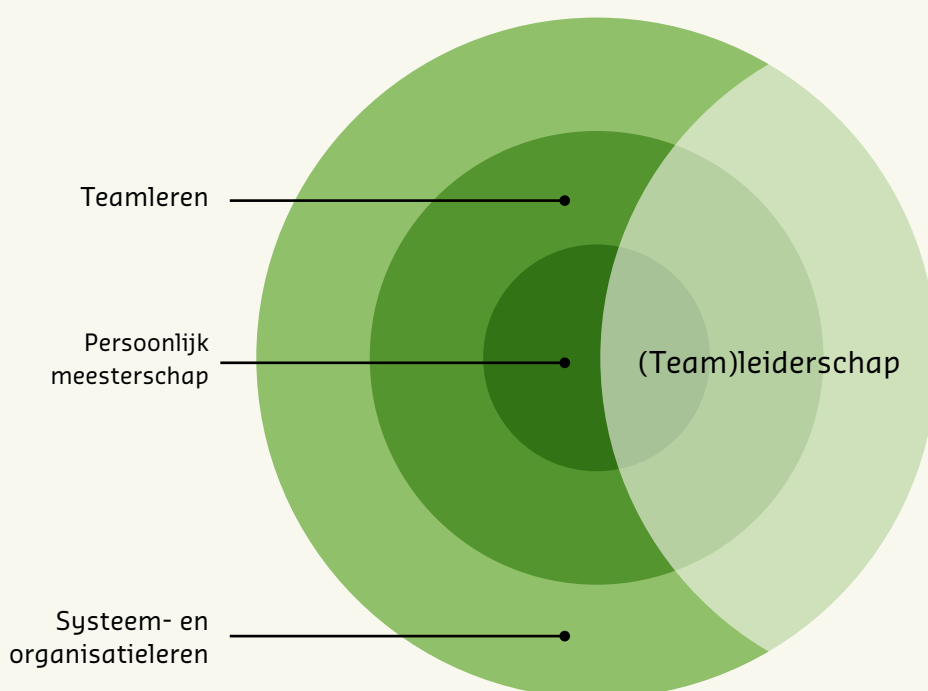
2

Wat weten we over ruimte voor leren en ontwikkelen?

In veel gemeenten staat de T-shaped professional aan de lat om de inwoner te helpen zijn of haar weg te vinden in het sociale domein. Deze professional is van alle markten thuis, kan breed denken én zijn of haar specialisme inzetten. De urgentie om nieuwe kennis te ontwikkelen en gedrag af te stemmen op lokale actuele vraagstukken is groter dan ooit. Tegelijkertijd is het belangrijk dat iedereen doorgaat met het werk. Professionals willen best leren en voelen ook de urgentie, maar de tijd die zij ervoor hebben staat wel onder druk. Wat is er bekend over de noodzaak van ruimte voor leren en ontwikkelen? En wat is er voor nodig om die ruimte te maken? In dit hoofdstuk onderbouwen we waarom voor de transformatie tijd en ruimte noodzakelijk is.

Ruimte heeft betrekking op verschillende lagen van het systeem in het sociaal domein. Het zijn niet alleen de individuele wijkteammedewerkers en het wijkteam die worden geacht 'te transformeren en te kantelen'. Dat wil zeggen: anders te gaan kijken, denken en handelen met betrekking tot de hulp en ondersteuning aan inwoners bij 'het leiden van hun leven in al zijn facetten'. Ook de schil om hen heen, gevormd door de samenwerkingspartners, de beleidsmedewerkers en de politiek, heeft veel invloed op het vermogen om de gewenste transformatie te realiseren. We gaan hier dieper in op ruimte op drie niveaus: individueel (persoonlijk meesterschap), team en het systeem of de organisatie. De cruciale rol van de teamleider krijgt apart aandacht.

Figuur 4 - Ruimte voor ontwikkeling op diverse niveaus



Ruimte voor individuele ontwikkeling

Welke opgave ligt er voor de professional?

De individuele professional bouwt in zijn of haar dagelijkse werk met inwoners aan de 'nieuwe werkelijkheid': de participatiemaatschappij waarin iedereen mee kan doen. Om dit mogelijk te maken zijn drastische veranderingen nodig, waarbij oude routines en werkwijzen niet meer passen. Het reeds aanwezige vakmanschap en de kennis van wijkteammedewerkers doen er zeker toe, maar komen in een nieuwe context te staan. Medewerkers werken in een nieuw team, met meerdere disciplines, en richten zich op verschillende doelgroepen met vaak complexe vraagstukken die vanuit meerdere invalshoeken bekeken moeten worden. De nieuwe verhoudingen tussen partners, inwoners en gemeenten moeten hun beslag krijgen.

In deze context worden professionals geacht nieuwe waarden te ontwikkelen, vanuit andere perspectieven te denken en te handelen. Het inwonersperspectief is een belangrijke ingang, maar moet in balans gebracht worden met de beschikbare middelen en de regels. Verwacht wordt dat dit leidt tot beter aansluitende werkwijzen en passende ondersteuning aan inwoners. Het persoonlijk meesterschap breidt zich uit. Idealiter stellen de professionals hun handelen voortdurend bij op grond van nieuwe ervaringen en inzichten in relatie tot contacten met inwoners. 'Professionals hebben steeds meer de rol van kenniswerker. Dit gaat niet vanzelf. Voor het op gang brengen van innovatie is een stimulerende en uitdagende werkomgeving nodig die betrokkenen ruimte laat om het eigen leerproces ter hand te nemen' (Jansen en de Waal, 2017). Een leerproces dat zich in of dichtbij de werksituatie voltrekt. Het opdoen van nieuwe praktijkervaringen om tot nieuwe inzichten te komen is essentieel voor 'transformatieleren'. Met als resultaat: de gewenste innovatie in het sociaal domein.

Wat is ...

Transformatieleren: onzeker weten productief maken, door samen nieuwe effectieve benaderingen te ontwikkelen. Kernwoorden: leren vanuit ervaringen, incidenten en spanningen benutten als leerervaringen, gezamenlijk zoekproces en reflectie, dialoog voeren over motieven, grenzen oversteken en hierdoor nieuwe modellen en methoden ontwikkelen (Kooiman e.a., 2015).

Hoe komen mensen in transformatie?

De ruimte om te leren en denk- en handelwijzen te transformeren wordt bepaald door persoonlijke factoren én de gelegenheid die men krijgt. Mensen komen tot ander gedrag als zij gemotiveerd zijn voor de verandering (willen zij?), als zij beschikken over de nodige capaciteiten (kunnen zij?) en als zij gelegenheid hebben om het gewenste gedrag daadwerkelijk te vertonen (mogen zij?). Alleen als deze drie factoren goed geregeld zijn, kunnen zij het gewenste gedrag realiseren (Poeisz, 1999).

In hoofdstuk drie kan je aan de hand van ervaringen van teamleiders en facilitators meer lezen over hoe deze factoren werken en de ruimte beïnvloeden. Hier gaan we eerst nog in op individuele factoren die de ervaren ruimte beïnvloeden.

Figuur 5 - Triade gedragmanagement (Poiesz, 1999)



Lerende houding

Liggen menselijke capaciteiten vast, of kunnen we deze ontwikkelen? De meeste gedragswetenschappers zijn het erover eens dat dit een wisselwerking is tussen *nature* (aanleg) en *nurture* (opvoeding). Hoe groot je mogelijkheden zijn om kwaliteiten te ontwikkelen, hangt af van hoe je naar je eigen vaardigheden en talenten kijkt: je mindset. Dit is een uitkomst van meer dan twintig jaar onderzoek naar leermotivatie, door professor Carol Dweck, psychologe aan de Stanford universiteit (Dweck, 2006). Volgens Dweck omvat je mindset krachtige gedachten over jezelf (overtuigen) die bepalen wie je bent en wat je doet.

Zij onderscheidt twee soorten mindsets: de *fixed* (vaste) mindset en de *growth* (groei) mindset. Deze omvatten elk een andere opvatting over wat succes, inspanning, falen en bekrachtigen inhoudt. Het soort mindset bepaalt of je een leerder (groei) of niet-leerder (vast) bent. Het heeft invloed op je hele leven, zoals je persoonlijke ontwikkeling, schoolprestaties, werk en relaties. Het goede nieuws is dat verandering van een vaste mindset naar een op groei gerichte mindset mogelijk is. Het is aan jou om zelf te bepalen welke mindset je toepast. Een op groei gerichte mindset zorgt ervoor dat je graag wilt leren. Met deze mindset geloof je dat kwaliteiten ontwikkeld kunnen worden. Je bent blij met uitdagingen en zet door bij tegenslag. Inspanning hoort bij ontwikkeling. Jij leert van kritiek en laat je inspireren door anderen. Het resultaat is dat je een steeds hoger niveau bereikt.

Lerende omgeving

Om medewerkers te stimuleren een lerende houding aan te nemen, is het volgens Dweck belangrijk een werksfeer te creëren waarin:

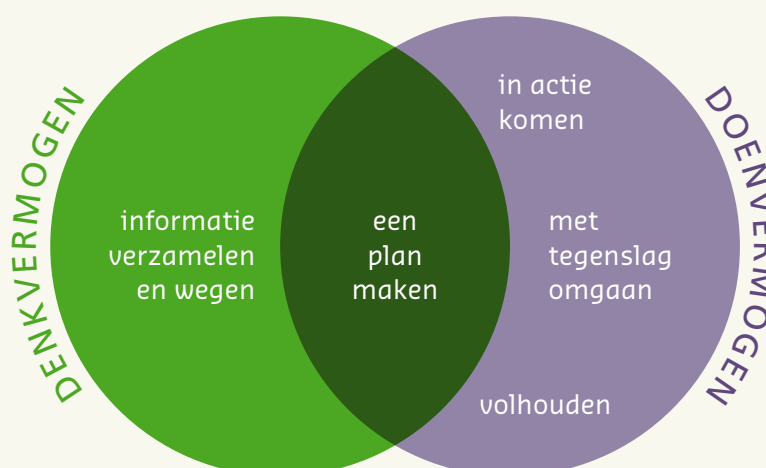
- * vaardigheden als ontwikkelbaar gepresenteerd worden,
- * leren en doorzettingsvermogen gewaardeerd worden, niet alleen de aanwezigheid van talent,
- * feedback stimuleert om te leren.

Mensen zijn geneigd om in hun comfortzone te blijven, omdat veranderen vaak gepaard gaat met pijn en onzekerheid. Om te leren en jezelf te ontwikkelen is het belangrijk dat je in een 'learning zone' komt (Talma, 2017). Hier kom je door te accepteren dat je even niet weet hoe het anders moet en op zoek te gaan naar de beste ondersteuning van de inwoner. Hoogleraar-emeritus Human Resource Development Joseph Kessels maakte zich sterk voor krachtige leeromgevingen om tot nieuwe kennis te komen. Hij duidt deze 'learning zone' aan met creatieve onrust. Deze is nodig om tot innovatie en kenniscreatie te komen (Ruijters e.a., 2012).

Ruimte voor denken en doen!

De WRR schrijft in haar rapport 'Weten is nog geen doen' (2017) over de vermogens van mensen om informatie te wegen en rationele keuzes te maken. Mensen beschikken over verschillend 'doenvermogen', zoals een doel stellen en een plan maken, in actie komen, volhouden en om kunnen gaan met verleidingen en tegenslag. Levensomstandigheden beïnvloeden de inzet van deze vermogens. Door veeleisende cognitieve taken komt bijvoorbeeld zelfcontrole onder druk te staan. Dat is problematisch als het tegenzit of als je zoals wijkteams met complexe taken en onzekerheden te maken hebt. Stress kan verlammen, waardoor je nog minder in actie komt. Sommige mensen hebben dan de neiging om af te wachten en niet de juiste keuzes te maken. Ruimte nemen lukt alleen als je in staat bent om zowel je denk- als je doenvermogen aan te spreken. De vraag is of in de wijkteams beide vermogens voldoende worden aangesproken. Naast de reeds genoemde noodzakelijke creatieve onrust is namelijk ook een bepaalde mate van stabiliteit nodig om tot innovatie van bestaande kennis te komen (Kessels, 2012).

Figuur 6 - Belang van denk- en doenvermogen (Bron: WRR, 2017)



Meer ruimte dan gedacht

De City deals (lees meer hierover in het dossier [‘Wat werkt bij sociale innovatie’](#)) experimenteerden met meer ruimte geven aan de professional. Werkenderwijs kwamen zij tot nieuwe en effectievere manieren van ondersteuning voor gezinnen in kwetsbare posities. Hieruit bleek dat de professionals ook zelf de ruimte moeten voelen om te komen tot creatieve oplossingen, in de wet- en regelgeving, in de buurt, met het netwerk, et cetera. Door mensen aan elkaar te verbinden die voor elkaar van betekenis kunnen zijn. Dat vraagt om het versterken van competenties als outreachend werken, zichtbaar zijn, verbinden, ondernemerschap en ook kostenbewustzijn. De nieuwe professional moet dus zelf ook ruimte willen nemen voor de zoektocht die bij de transformatie hoort. De verandering willen aangaan betekent ook co-creëren en samenwerken met anderen (met name ook burgers/klanten), zaken opheffen die niet meer nodig zijn, uitvoering geven aan nieuwe wetgeving en bovenal bereidheid tot het leren loslaten van het bestaande handelingsrepertoire (‘zo heb ik het altijd gedaan’).

Ruimte voor teamontwikkeling

Wijkteams zijn voor veel gemeenten hét middel om vorm te geven aan de decentralisaties in de zorg- en welzijnssector. Samen met inwoners zijn zij de koplopers om de vernieuwing te realiseren. De vraag is of een team voldoende in staat is om zelf de gewenste transformatie en de daarbij behorende leerprocessen te bewerkstelligen. ‘Het risico bestaat dat wijkteams op papier integraliteit uitstralen, maar in de praktijk meer van hetzelfde betekenen’ (Arum en Lub, 2014).

In het beginstadium ging veel energie en tijd zitten in het organiseren van het werk en het leren kennen van elkaar. Zo langzamerhand komt er meer aandacht voor de kwaliteit en de inhoud van het werk zelf. Welke ruimte neemt het team om samen te werken aan vernieuwing en de onderliggende visie, waarden en benaderingen? En welke ruimte is er nodig voor teamontwikkeling en samen leren?

Samen tijd doorbrengen én visie vormen

In *Leren Kantelen* (Overkamp, E. en Gademan, 2016) staat nadrukkelijk aanbevolen dat teams samen tijd doorbrengen. Dat draagt eraan bij om van individuele professionals met verschillende werkwijzen tot een gezamenlijke aanpak te komen. Bijvoorbeeld door samen een aanpak te bespreken of samen in gesprek te gaan met inwoners. Zij signaleren dat in de hectiek van de dag deze gezamenlijke tijd sneuvelt en teams terugvallen op oude patronen.

In de handreiking *‘Zo creëren professionals ruimte in jeugd- en wijkteams’* (Berens en Abrahamse, 2016) beschrijven de auteurs dat er weinig ruimte in de teams is om bezig te zijn met reflectie, supervisie en spiegelen aan elkaar. Een professional stelt: ‘In intervisie wordt eigenlijk alleen ingebracht wat echt nodig is. Dat is jammer en gevaarlijk. Professionals zijn gewend om het alleen te doen, de werkdruk is hoog en er zijn heftige zaken. Je moet het met elkaar kunnen hebben over hoe het gaat en wanneer het in sommige gevallen juist goed is een stap terug te doen en wat afstand te nemen van een gezin. Daarvoor is een vertrouwensband nodig, onderling en met de managers, daar moet je ruimte voor hebben.’

Ook Platform 31 signaleert dat het een uitdaging blijft om meer gebruik van elkaar te maken. 'Het vergt voldoende ruimte, tijd en vertrouwen om elkaar te ontmoeten en van elkaar te leren. Wanneer het om reflectie gaat, geven professionals aan dat ze hier weinig tijd voor hebben, terwijl ze dit allemaal belangrijk vinden. Volgens de Rekenkamer Zaanstad (2015) ontbreekt er een 'leercultuur' binnen deze teams. De snelle manier van werken van de jeugdteams en de relatieve vrijheid die ze is toebedeeld, pakt nadelig uit voor de reflectietijd.' (Platform 31, 2014).

Jaap van Lakerveld, directeur van onderzoeksinstituut Plato, toonde het belang van reflectie en communicatie aan voor innovatie. 'Er zijn sterke aanwijzingen dat reflectie en communicatie het meeste bijdragen aan het innovatieve vermogen van een organisatie. Tevens zijn er observaties dat de ontwikkeling van reflectieve vaardigheden in werkeenheden laag scoort. Vanuit het perspectief van innovatie valt hier veel winst te behalen. Het creatief kunnen reageren op druk, op uitdagingen of op ingrijpende veranderingen hangt sterk samen met het vermogen om afstand te nemen (Reflectie) en de regie houden (Zelfregulatie)' (Lakerveld, 2005).

Kessels (Ruijters e.a., 2012) spreekt in dit verband over kennisproductiviteit. Het gaat dan om het vermogen van organisaties, teams en individuen tot: het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het genereren van nieuwe kennis met behulp van deze informatie, en het toepassen van deze kennis in het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van processen, producten en diensten. Wat bevordert dat het werken en leren samen vallen en nieuwe kennis ontwikkeld wordt? Hij benoemde zeven leerfuncties die dit bevorderen. Twee daarvan hebben direct te maken met ruimte voor leren: het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping, cohesie, synergie en integratie mogelijk zijn, en het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot radicale innovatie.

Hier ligt een opgave: ruimte maken om samen te bezinnen én aan de slag te gaan. Gevoed door het gesprek over opvattingen: Waar staan wij voor? Wat is onze visie? Hoe willen we werken? (Van Goor, 2015). Deze gemeenschappelijke dialoog leidt tot gedeelde ambitie, visie en opvattingen die de (vernieuwde) handelwijze van het team en de individuele professionals bepalen.

Vermogen om samen te ontwikkelen

De Transitiecommissie Sociaal Domein pleit in haar derde rapportage (september 2015) voor 'de verankering van het leervermogen van de wijkteams in ontwikkel- en leersystemen'.

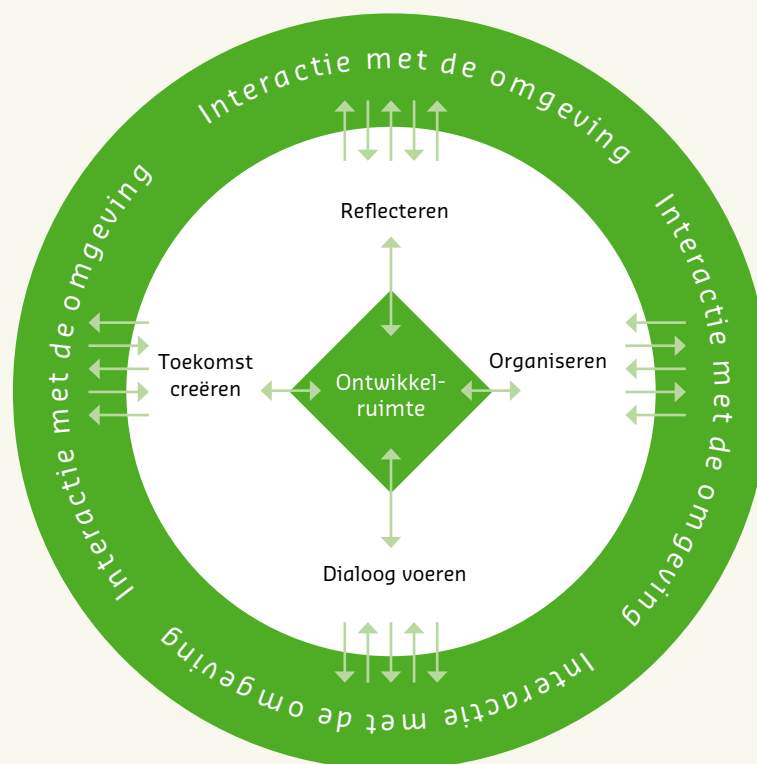
Karin Derksen, adviseur veranderingen bij Kade, promoveerde op teamontwikkelruimte (Derksen, 2012). Zij zegt hierover dat vernieuwing ontstaat wanneer de teamleden extra letten op de kwaliteit van het samenzijn. Quality time ontstaat wanneer extra aandacht wordt besteed aan vier dimensies: dialoog voeren, reflecteren, toekomst creëren en organiseren. Opbouwende vragen tijdens een overleg zijn bijvoorbeeld:

- * 'Hoe zullen we verdergaan, want we hebben nog maar een half uur?' (organiseren en dialoog voeren)
- * 'Voor wie beogen we welk resultaat? Wat wil onze subsidieverstrekker, wat wil onze klant en wat willen we zelf eigenlijk bereiken?' (een combinatie van toekomst creëren, reflecteren en dialoog voeren)

Teams kunnen de app Ontwikkelruimte gebruiken om een constructieve overlegstijl te bewaken die tot vooruitgang en vernieuwing leidt. Ontwikkelruimte is een sociale ruimte, die teams in interactie met elkaar en hun omgeving maken. In de optimale ontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij en uitgenodigd om hun kennis, ervaringen en ideeën met elkaar te delen. Die ruimte daagt uit en is tegelijkertijd veilig; teamleden voelen zich vrij om risico's te nemen en te experimenteren.

Als teams goed werken kunnen ze complexe uitdagingen veel beter aan. Met de juiste mensen in het team is het echter nog niet vanzelfsprekend dat de diversiteit in het team productief wordt gemaakt; daarvoor hebben teams ontwikkelruimte nodig. Bijvoorbeeld: opsporings-teams met een sterk actiegerichte cultuur blijken efficiënter en effectiever te worden als ze meer ruimte maken voor de kritische vragenstellers in hun team. Ze volgen dan niet meer elke lead onmiddellijk op, maar onderzoeken eerst of die inspanning nog bijdraagt aan een veroordeeling tot de maximale strafmaat (Coenders, 2008; Derksen, De Caluwe & Simons, 2011).

Figuur 7 - Teamontwikkelruimte (Bron: Derksen, 2012)



Toekomst creëren

- Resultaatgericht werken
- Kernvragen stellen
- Waarde creëren
- Betrokkenheid creëren

Reflecteren

- Afstand nemen
- Vanuit meerdere perspectieven kijken
- Waarderend onderzoeken

Organiseren

- Coördineren
- Afspraken maken
- Plannen

Dialogo voeren

- Actief luisteren en doorvragen
- Betekenis geven
- Feedback vragen

Ruimte op organisatie- en systeemniveau

Loes Sluiter, adviseur bij Twijnstra en Gudde, onderzoekt onder welke condities wijkteams het meest effectief kunnen leren. Twee belangrijke ingrediënten zijn volgens haar: een solide basis om op voort te bouwen en een heldere richting. Zij constateert dat deze nog niet voldoende zijn gerealiseerd omdat er onvoldoende tijd en aandacht aan is besteed. Een solide basis gaat over veiligheid in het team (om twijfels te uiten, fouten te maken en feedback te geven), maar ook over duidelijkheid rond de inrichting van het team. Een heldere richting duidt op de transformatieopdracht en verwachtingen van het team. Professionals geven aan dat zij behoefte hebben aan duidelijke richtlijnen en kaders. Vanuit een bepaalde zekerheid durf je meer uit te proberen. Gemeenten en leidinggevenden hebben hier een taak in. De afgelopen jaren is ervaring opgedaan met inkoopcontracten en het verstrekken van opdrachten aan de wijkteams. De zoektocht naar de beste constructies en verdeling van verantwoordelijkheden is volop aan de gang. Ook op dit organisatieniveau is sprake van onzeker weten. Dit heeft zijn effect op de ruimte en (soms gebrekkige) richting die de wijkteammedewerkers ervaren (Sluiter, 2017).

Uit het voorgaande blijkt wel dat de afzonderlijke individuen met de beste wil van de wereld niet in staat zijn in hun eentje de vernieuwing te realiseren. Er zijn tal van deelnemers in het proces die uitvoeren, dienen, regisseren en ook sturen, op meerdere niveaus. Er is geen blauwdruk voor dit type complexe grootschalige processen. 'Gezien de complexiteit vragen we ons af of dit type processen wel stuurbaar is', stelt hoogleraar en expert transitiekunde Jan Rotmans dan ook (Rotmans, 2012). Organisatievormen, structuren, cultuur en werkprocessen moeten opnieuw ontworpen worden vanuit nieuwe perspectieven (belang van de inwoners, doelmatigheid). Hoogleraar organisatiedynamiek Jaap Boonstra (2006) noemt dit transformatieve innovaties waarin men zoekt naar nieuwe identiteit en de betekenis van de organisatie. De wijkteams zijn onderdeel van een systeem met meerdere lagen en netwerken. Pas als men elkaar in de gelegenheid stelt en toestaat om te experimenteren, leren en verbeteren verschuiven oude patronen en durven mensen oude handelingswijzen los te laten. Leren is in dit verband 'iets doen wat je eerder niet deed' en hiermee begeven we ons in het derde orde-leren, het leren vanuit nieuwe uitgangspunten (Argyris, 1992; Wierdsma, 1999).

Managementgoeroe Peter Senge introduceerde de metafoer van de lerende organisatie in zijn 'Vijfde discipline' (Senge, 1990) waar we in het sociale domein nu kennelijk aan toe zijn. Naast persoonlijk meesterschap (hoge mate van beheersing van het vak of de kunde), is het nodig dat mentale modellen die het gedrag sturen worden blootgelegd en een gedeelde visie wordt ontwikkeld. Netwerken, organisaties en teams kunnen door dialoog tot synergie komen en samenhang van gebeurtenissen gaan zien, om op basis daarvan veranderingen te realiseren (systeemdenken).

De transformatie kan zich pas ten volle voltrekken als alle betrokkenen die een rol spelen actief meedoen en lessen trekken uit de ervaringen. Van inwoner, professional, team en leidinggevende tot beleidsmedewerker, inkoper en wethouder. Ieder speelt zijn of haar eigen rol, maar heeft ook een eigen invloed op het slagen van de transformatie. Acties grijpen op elkaar in. De uitdaging is om de verschillende lessen samen te brengen en te verbinden zodat op verschillende niveaus innovaties in het sociaal domein plaatsvinden.

De cruciale rol van de teamleider/coach

In de meeste gevallen beschikken wijkteams over een teamleider of teamcoördinator. Wat kunnen deze teamleiders betekenen voor de ontwikkelruimte en het leren van deze teams? Juist teamleiders kunnen een rol als stimulator en facilitator vervullen, omdat ze een middenpositie bekleden tussen top-down sturing en bottom-up input. Ze worden geacht zowel oog te hebben voor strategische als operationele belangen. Teamleiders vervullen dus een brugfunctie als zogeheten middenmanagers. Zij leren samen met het team om te gaan met fricties tussen beleid en praktijk, verschil in waarden en werkstijlen tussen teamleden en het sluiten van compromissen. Zij bevorderen de communicatie tussen teamleden, weten hen te motiveren en met elkaar te verbinden. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van kenniscreatie. Het vergt leiderschap om deze processen van kennisontwikkeling vorm te geven en ruimte hiervoor te maken. Zij kunnen initiëren dat er geleerd wordt, kennis gedeeld wordt en dat de kennisontwikkeling gericht wordt op de doelen van de organisatie. Zij staan dichtbij de uitvoering en verbinden informatie van management en werkvloer (Jansen en de Waal, 2017).

Een succesvolle teamleider geeft direct leiding aan het veranderproces van het team (Bunnik, 2016). Zij of hij zorgt ervoor dat de teamleden tijd en ruimte hebben voor het geven en ontvangen van feedback en om te leren. De teamleider stimuleert teamleden om ingewikkelde beslissingen in complexe casuïstiek te delen met het team, schenkt vertrouwen en moedigt de teamleden aan om zelf oplossingen te vinden. Zij of hij staat toe dat er fouten gemaakt worden en biedt de teamleden rugdekking. De teamleider stimuleert het leren van fouten. Bovendien houdt de teamleider werkzaamheden die niet direct met de uitvoeringspraktijk te maken hebben, zoveel mogelijk weg bij de teamleden. Zij of hij coacht, maakt leerwensen expliciet en vertaalt deze naar training.

Leren doe je samen en op alle lagen

Hoe kan een organisatie of systeem functioneren als leerinfrastructuur? Dit hangt af van de volgende condities:

- Partners in de keten hebben de collectieve ambitie (gemeenschappelijk vertrekpunt) om bestaande structuren te ontmantelen en nieuwe structuren te bouwen die voorzien in wat inwoners nodig hebben (*needs*), wat zij willen (*wants*), wat zij eisen (*demands*) en wat zij willen en kunnen bijdragen (*competence*); van ontregelen naar inregelen.
- Teams of groepen werken met innovatieve slagkracht aan opgaven en vraagstukken die het collectief leren activeren; er mag verschil in leerstijl zijn; belangrijk is de capaciteit om open te communiceren en op een positieve manier feedback te geven aan elkaar zodat men blijft leren van elkaar.
- Bestuurders en managers waarderen de opbrengsten van leernetwerken en hebben vertrouwen in de zelfsturing van teams of groepen (*strategie-van-onder-op*); zij ondersteunen de ontwikkeling van een leerbevorderende cultuur in de netwerken.
- Teams of groepen delen ervaringen met andere teams of groepen: herkennen van nieuwe kennisgebieden.
- Er is experimenteerruimte voor de toepassing van nieuwe producten en diensten; evalueren nieuwe stijl wordt uitgevoerd: wat draagt het product of de dienst bij aan kwaliteit van leven, is er sprake van reductie van dure zorg en welzijn, is er sprake van burgerparticipatie?

Bron: interview met Martha van Biene (2015)

Hoe kijken de werkgeversorganisatie en de arbeidsmarktfondsen aan tegen de ruimte voor professionals en wijkteams en hoe faciliteren zij dit?

Sociaal Werk Nederland

Een leven lang professional: je eigen ontwikkeldossier opbouwen

Marije van der Meij werkt bij Sociaal Werk Nederland en vormt samen met Edwin Luttik het programmamanagement van Sociaal Werk Versterkt. Een landelijk programma met als doel de beroepsontwikkeling van het sociaal werk een impuls te geven en met als concrete opbrengsten o.a. een beroepsregister, beroepscode en beroepscompetentieprofiel. In een gesprek in het kader van "Trots op je vak", een magazine van Divosa over vakmanschap bij Werk, Inkomen, Participatie en Zorg, vertelt zij hoe Sociaal Werk Nederland aankijkt tegen leren.

'Als werkgeversorganisatie geeft Sociaal Werk Nederland graag een impuls aan kwaliteit en professionalisering. De kwaliteit van een organisatie staat of valt immers met haar belangrijkste kapitaal: de professionals. Professionals zijn geneigd al hun tijd in de ondersteuning van burgers te stoppen; het laatste waar ze aan denken is hun eigen ontwikkeling. Professionalisering gaat dan ook niet vanzelf, en daar hebben zowel de professionals als de werkgevers een rol in. Professionals zijn primair verantwoordelijk maar dienen wel gestimuleerd en gefaciliteerd te worden. Immers, als je gemotiveerde mensen wilt, dan moet je dat als organisatie én gemeente ook mogelijk maken, door tijd en geld beschikbaar te stellen. Kwaliteit heeft z'n prijs.

Een manier waarop Sociaal Werk Nederland bijdraagt aan de professionalisering van het sociaal werk, is als deelnemer en tevens penvoerder van het programma Sociaal Werk Versterkt. Hierin zijn alle partijen in de branche verenigd om concreet te werken aan beroepsontwikkeling van het vak sociaal werk. Een van de opbrengsten is een beroepsregister. In alle eerlijkheid: wij waren hier zelf niet meteen enthousiast over. In een tijd waarin 'de bedoeling' en 'de leefwereld' centraal staan, ligt het niet voor de hand om een nieuw systeem in te richten. Een systeem checkt immers niet of de cursus wel uitdagend genoeg was, of je wel hebt opgelet en of de inhoud jou als professional helpt. Toch zijn we overstap gegaan omdat we met elkaar een systeem konden gaan bouwen naar onze eigen smaak. En omdat een systeem helpend kan zijn als je een grote groep wilt bereiken en ook zichtbaar wilt maken dat 50.000 professionals serieus aan deskundigheidsbevordering en reflectie doen. Bovendien wilden we aansluiten bij professionaliseringsbewegingen die al aan de gang zijn, zoals de beroepsregistratie in de Jeugdhulp. Onderscheidend aan de manier waarop we met de partners het register aan het bouwen zijn, is dat de professional een leerplan maakt en naar eigen inzicht activiteiten kiest die hem of haar helpen, verbeteren en ontwikkelen. Niet gehinderd door accreditatie en het opgeven van uren en diploma's. Middels reflectie hierop met collega's, werkgever en/of klanten ontstaat een leercyclus op basis waarvan professionals met een portfolio en een goed verhaal onder de arm een goed gesprek kunnen voeren over hoe dat artikel of die cursus hem of haar echt verder gebracht heeft en wat de vervolgoelen zijn.'

Sociaal Werk Nederland spreekt zich uit over haar visie in:
www.trots-op-je-vak.nl/trots-op-je-vak-12/



FCB

Professionele ontwikkeling is breder dan scholing alleen

Marja van Dijk, directeur van FCB, verwoordt de visie van het arbeidsmarktfonds van de sociale partners van sociale partners in jeugdzorg, sociaal werk en kinderopvang. Het fonds ondersteunt hen bij de uitvoering van hun visie en ambitie op het gebied van arbeidsmarktonderzoek en -beleid.

Binnen het sociaal werk en de jeugdzorg zijn professionalisering en ontwikkeling belangrijke onderwerpen. Werkgevers en werknemers hebben hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid in. Het gaat niet alleen over leren, maar ook over keuzes maken. Werknemers moeten zich ervan bewust zijn dat het werk verandert en nieuwe vaardigheden van hen vraagt. In de CAO Sociaal Werk spelen het loopbaanbudget en het individueel keuzebudget daarop in. Ook binnen de CAO Jeugdzorg zijn de professionele ontwikkeling en functiescholing (in het kader van de registratie) en de persoonlijke ontwikkeling van werknemers belangrijke thema's.

Door een gebrek aan tijd komen scholing en ontwikkeling vaak onder druk te staan. Met de website [Het mooiste werk van de wereld](https://www.hetmooiestewerkvandewereld.nl) stimuleren we professionals om toch actief aan de slag te gaan, ook als de tijd daarvoor schaars is. De website sluit aan bij de actualiteit en belevingswereld van de professional, waar werk en samenwerkingsconstructies snel veranderen. Waar de cliënt centraal staat en de eigen ontwikkeling vaak op het tweede plan komt. Om het werk goed te blijven doen, blijft ontwikkeling nodig en dat hoeft niet altijd veel tijd te kosten. Dat is dus breder dan scholing alleen. Ontwikkeling is bijvoorbeeld ook:

- met elkaar leren op de werkplek (intercollegiaal zoals in veel zelfsturende wijkteams),
- reflecteren en in gesprek zijn met je leidinggevenden of collega's over de veranderingen in het werk en wat je daarmee moet of doet (zie [Goed gesprekskaarten](#)),
- een kijkje in de keuken bij een andere organisatie of team nemen,
- je drijfveren en kwaliteiten nog eens scherp stellen,
- intervisie.'



A+O fonds

Maak een koppeling tussen leren en presteren

Directeur Karin Sleeking en Renz Davits, adviseur van het arbeidsmarktfonds voor gemeenten, lichten toe: 'Het A+O fonds ondersteunt gemeenten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Het A+O fonds ontwikkelt producten en activiteiten die er aan bijdragen dat gemeenten aantrekkelijke, dynamische en creatieve organisaties zijn, met een gezond arbeidsklimaat met weerbare en wendbare medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en voor hun loopbaan. Met als gevolg dat een goede dienstverlening aan de burgers kan worden gerealiseerd.

Leren en veranderen begint bij ons met kijken naar welke resultaten geboekt moeten worden. Vakmanschap is het fundament voor leren en presteren. Het geeft focus en richting voor medewerkers: wat wordt er van mij verwacht, wanneer doe ik het goed in mijn werk? Waar gaan we naartoe als organisatie en hoe ga ik dat realiseren? Om leren en presteren te verbinden is het dus van belang om goed te weten: welke nieuwe prestaties willen we gaan leveren? Het gaat niet alleen om individuele maar ook om teamprestaties. Vakmanschap gaat over je vak goed verstaan (professionaliteit). Daarin zijn kennis, vaardigheden en houding allemaal van belang. Het vraagt om structureel bijblijven, ontwikkelen en leren. Het vraagt ook om reflectie, kritisch vermogen om naar jezelf te kijken, waar kan ik verbeteren. Vakmanschap is dus: weten wat je moet doen om succesvol te kunnen zijn en -ook in samenwerking met anderen de doelen van de organisatie te realiseren. Het vraagt om leer én presteerdoelen.

Leren en presteren koppelen wij dus aan elkaar. Managers en medewerkers moeten de resultaten beoordelen en feedback gebruiken om te verbeteren. Leren door nieuwe taken te doen is een middel om daar te komen. Als je het op deze wijze bekijkt, maakt leren vanzelfsprekend onderdeel uit van het werk. Wij passen de 70 – 20 – 10 methodiek toe. We werken met gemeenten aan nieuwe vormen van leren die uitgaan van leren in de praktijk door nieuwe werkzaamheden te doen (70 procent van wat je leert, leer je in de praktijk), leren van collega-professionals (20 procent leer je in sociale relaties) en via formele cursussen en opleiding (10 procent). We stimuleren dat medewerkers in hun werk ruimte krijgen om het werk te verbeteren, door ideeën uit te proberen of nieuwe taken al doende op te pakken.'



3 Wat werkt?



Kennis is niet voldoende, we moeten haar toepassen. Willen is niet voldoende, we moeten doen.

Johan Wolfgang von Goethe

Zoals je in het vorige hoofdstuk hebt kunnen lezen, wordt er in de transformatie op meerdere niveaus geleerd: op individueel niveau, op teamniveau en op organisatie- en systeemniveau. Door dit collectieve leerproces is het niet eenvoudig te doorgronden wat werkt om mensen te laten leren en zichzelf te ontwikkelen. In dit hoofdstuk lees je meer over hoe hier binnen wijkteams meer ruimte aan gegeven kan worden. Je vindt hier voorbeelden en ervaringen uit de dagelijkse praktijk, gedestilleerd uit gesprekken met teamleiders en coördinatoren. Daarnaast delen we hier een aantal inzichten uit de praktijk van meerdere werkplaatsen sociaal domein.

De tips en ervaringen zijn geordend volgens de gedragstriade van Poiesz, die we in hoofdstuk twee hebben toegelicht: gelegenheid, capaciteiten en motivatie. Ruimte voor leren heeft immers veel te maken met het mogen leren, voorwaarden hiervoor scheppen, de manier waarop capaciteiten worden benut en in hoeverre mensen aangesproken worden op hun motivatie.

Gelegenheid creëren

Om te kunnen leren moeten medewerkers wel de ruimte ervaren om te mógen leren. Als werkgever is het essentieel om die ruimte en gelegenheid te bieden. Dat doe je door mensen een bepaalde opdracht of een bepaald takenpakket te geven, een gevarieerd team samen te stellen, een coachende teamleider aan te stellen, leeractiviteiten te plannen of hier budget voor beschikbaar te maken en door goed te kijken en luisteren naar wat mensen kunnen, willen en nodig hebben om hun werk naar behoren te doen. En bovenal door mensen niet alleen te faciliteren, maar ook uit te dagen.



Men is van nature geneigd de casussen op zich te nemen, waar men mee bekend is. Om te leren moet je dit doorbreken³.


3 De citaten in dit hoofdstuk zonder bronvermelding zijn ontleend aan de interviews met leidinggevend en coaches van wijkteams (geïnterviewden zie bijlage 2)

Richting geven aan het leren

Ruimte geven is niet hetzelfde als alle vrijheid geven. Zowel medewerkers als teamleiders geven aan dat ze behoefte hebben aan een bepaald kader, een doel. Leren is een middel om tot betere ondersteuning van inwoners te komen. Het stimuleert en geeft richting om gezamenlijk een beeld te vormen van waar je wilt staan in 2020. Vervolgens is het belangrijk om erbij stil te staan wat medewerkers hiervoor nodig hebben. Wat wordt er van hen verwacht? Je wilt samen op een hoger plan komen en medewerkers faciliteren om hun werk zo goed mogelijk te doen.

Over de ruimte om te leren wordt wel verschillend gedacht. En in de praktijk waarschijnlijk ook verschillend op gestuurd.

 Bij ons is er eerder teveel dan te weinig ruimte gegeven en iedereen ging allerhande cursussen volgen. We gaan daar nu meer op sturen. Leren doe je wel met de verwachting dat het werk en de inwoner er beter van worden.

 De ruimte om te leren is heel beperkt. Onze lijn is om in casussen met elkaar mee te doen en van elkaar te leren.

De praktijk als plek om te leren, door te doen en uit te proberen

Uit de gesprekken kwam naar voren dat veel wijkteammedewerkers en mensen uit de schil eromheen collectief aan het experimenteren zijn en veel al doende leren. Bij de start van de wijkteams hadden mensen van veel zaken nog geen weet. In de eerste drie jaar van de transformatie is veel tijd en energie van gemeenten, aanbieders en ook de wijkteams gaan zitten in het formuleren van doelen en ambities, werkprocessen en ontwikkelen van systemen. Tegelijkertijd is ook gewerkt aan een nieuwe invulling van de zorg en ondersteuning aan inwoners.

Dit geeft drukte en onzekerheid maar ook de gelegenheid om het werk anders in te vullen. En dat biedt de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren. De uitdagende opdracht en taak aan de wijkteams brengt hen als het ware in een krachtige leeromgeving. Door nieuwe taken op te pakken, word je geprikkeld om nieuwe informatie tot je te nemen, met collega's te overleggen en al doende nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Dit hangt samen met wat Ruijters (2012) de voorkeurstijl 'oefenen' noemt en Kolb (1983) de leerstijl 'doen'.

Hoe landt kennis het beste bij professionals?

Leerstijl	Voorkeur leeromgeving	Passende leeractiviteiten
Kunst afkijken	Geen opleiding, snelle oplossing voor complexe vragen	Wandelgangen, werkbezoek, gesprek met deskundige, reguliere vergadering, best practices
Participeren	Inspirerende ontmoetingen	Communities of practice, storytelling, intervisie, leerkringen
Kennis verwerven	Aanwezigheid kennisbronnen	Onderzoeksrapporten, experts raadplegen, internet, zelf onderzoek doen
Oefenen	Tijd en ruimte om te oefenen	Rollenspel, simulaties, workshops, trainingen
Ontdekken	Onverwachte setting	Leren rond praktijkopdracht, brainstormsessies

Bron: Simons en Ruijters, 2012

Jennings introduceerde de 70 – 20 – 10 regel, om zichtbaar te maken waar mensen veel van leren. Zeventig procent van wat wij leren voor ons werk gebeurt in de praktijk, twintig procent in sociale relaties door interactie met collega's en tien procent in formele leersituaties.

Van elkaar leren mogelijk maken

Teamleiders en ook wijkteammedewerkers geven aan dat de professionals veel van elkaar leren, bijvoorbeeld door samen bij een inwoner op bezoek te gaan, elkaar te consulteren en casusbesprekingen. De rijkdom aan kennis en ervaring die aanwezig is in wijkteams biedt veel mogelijkheden om kennis in de breedte uit te breiden. Een gevarieerde teamsamenstelling kan van grote betekenis zijn. Het vraagt wel om een zeker vertrouwen en openheid in het team om je vragen te durven stellen, je kwetsbaarheid te tonen en feedback aan elkaar te geven. Het kost soms wel even tijd en inspanning voor je een lerend team bent dat samen op zoek gaat naar de beste ondersteuning van de inwoners. Een team dat excellent presteert in de wijk. Sommige teams zijn nog een bundeling van individuen zonder sterk gemeenschappelijk doel en los van elkaar werkend aan vraagstukken in de wijk. Wat volgens meerdere van onze gesprekspartners helpt, is als de medewerkers dichtbij elkaar aan het werk zijn op dezelfde werkplek en elkaar regelmatig ontmoeten. Informele contactmomenten dragen bij aan uitwisseling, vertrouwen én directe feedback op het werk. Hierdoor groeit de 'samenkracht'.

Onderzoek van Platform 31 bevestigt dit beeld. Professionals leren veel van teamleden uit andere sectoren. Maar het blijft een uitdaging om meer gebruik van elkaar te maken en begrip te hebben voor elkaars werkwijze. Het vergt voldoende ruimte, tijd en vertrouwen om elkaar te ontmoeten en van elkaar te leren. Elkaars expertise leren kennen en waarderen kan alleen als er sprake is van veiligheid binnen het team (Platform 31, 2014).

Leren van inwoners en ervaringsdeskundigen

Ook van inwoners valt veel te leren. Bijvoorbeeld door het vragen om feedback of door klachten die binnenkomen grondig te onderzoeken, met een open en lerende houding. 'Wat is er precies gebeurd, waar heeft de inwoner behoefte aan, hoe kunnen we dit oplossen, en wat kunnen we volgende keer anders doen?' Wanneer je kritiek kunt ontvangen als aanknopingspunt voor verbetering, start het leerproces vanzelf.

Klanten kunnen echt het verschil maken, zo blijkt uit een reeks die de Volkskrant dit jaar publiceerde: 'Die ene patiënt'.

Een andere bron is de traditionele klantevaluatie van gemeenten. Je kunt ook zelf een op een feedback vragen na een gesprek of bij afronding van de ondersteuning. Of nog een stapje verder gaan door systematisch met inwoners of ervaringsdeskundigen samen te werken bij het ontwikkelen van nieuwe producten of nieuw beleid. In 'Voorbeelden en vormen van leren' vind je meer informatie over het leren van inwoners.

Het leren organiseren

Leerprocessen verlopen efficiënter wanneer deze worden aangestuurd. Wat valt hierin te sturen? Het is de uitdaging om de juiste balans te vinden tussen de ruimte voor collectieve leerervaringen en inzichten (kenniscreatie) en de ruimte voor individuele ontwikkeling.

• De gehele leercyclus doorlopen

Ook al leren wijkteammedewerkers graag en veel van praktijkervaringen en van elkaar, dit gaat niet zomaar vanzelf. Het is belangrijk dat een *leercyclus* wordt doorlopen. Concrete ervaringen leiden tot diepgaander inzicht en vaardigheden, als deze worden opgevolgd door reflectie, verkenning van theorie of informatie en het opnieuw toepassen van de opgedane inzichten. Door de waan van de dag schiet dit er vaak bij in. Meerdere mensen gaven aan dat de leidinggevende, coach of werkbegeleider hier een belangrijke taak in heeft. Een *coachende teamleider* die het team herhaaldelijk reflectievragen stelt, bijvoorbeeld tijdens casuoverleg of intervisie, zet aan om de handelswijze te onderzoeken en de onderliggende opvattingen te expliciteren. Hierdoor leert men van elkaars aanpak, deelt men opvattingen en ontwikkelt men een nieuw referentiekader. De teamleider kan de medewerkers ook coachen bij het toepassen van nieuw opgedane kennis en te ontwikkelen vaardigheden. Zo werkt en leert men doelgericht, dichtbij de praktijk van alledag.

• Casuoverleg staat structureel in de agenda

Het *casuoverleg* is bij de meeste teams inmiddels structureel gepland in de agenda's. Wanneer deze overleggen methodisch worden aangepakt en bewust naar diverse onderliggende waarden en perspectieven wordt gevraagd, kunnen de deelnemers hier veel van leren. Zie voor meer informatie hierover de online [module Casusbespreking](#).

• Organiseren van gevarieerde scholingsactiviteiten en budget

Een andere manier om ruimte voor leren te creëren is door *scholingsactiviteiten* te organiseren. Een belangrijke succesfactor hierbij is de timing en de aansluiting bij praktijkvragen van de medewerkers. Juist vanwege die aansluiting geven sommige werkgevers een budget aan het wijkteam zelf. Zij hebben dan alle ruimte om een passende scholing te selecteren. Dit vinden wijkteamleden en de teamleiders soms weer minder efficiënt. Opvallend

is dat de stichtingen voor wijkteams bezig zijn met een heroriëntatie op hoe het leren georganiseerd kan worden. Na aanvankelijk veel ruimte gegeven te hebben om dit zelf in te vullen, gaan zij nu meer sturen op de aanpak hiervan.

Bij wijkteams waarin mensen gedetacheerd zijn vanuit moederorganisaties, worden vaak afspraken tussen gemeente en aanbieders gemaakt over wie verantwoordelijk is voor de deskundigheidsbevordering van de medewerkers. In de praktijk brengt dit een zekere ongelijkheid met zich mee: sommige wijkteammedewerkers krijgen ruim de gelegenheid zich te scholen, anderen juist niet.

Thema van de maand

De Wij academie heeft het plan om het leren te ondersteunen met een thema van de maand. Het idee komt tegemoet aan de vraag naar de zogeheten Wij-dagen uit de beginperiode. Een maandthema kan bijvoorbeeld zijn 'jeugd en opvoeden'. Op verschillende plekken in de stad kan men dan aan verschillende activiteiten rondom dit thema deelnemen. Ook komt dan informatie op intranet te staan. Dit sluit aan bij diverse leerbehoeften en stijlen, maar ook bij de ambitie om over dit thema gemeenschappelijke kennis te ontwikkelen.

Aandachtsfunctionarissen

Stichting wijkteams Amersfoort werkt met aandachtsfunctionarissen. Zij hebben ieder een eigen kennisdomein, en onderhouden daarop de specialistische kennis van de wijkteams. Deze kennisdomeinen hebben zij vastgesteld op basis van de vragen die regelmatig binnenkomen bij het wijkteam. Denk bijvoorbeeld aan vragen over opvoeden en opgroeien of geestelijke gezondheid. Elke aandachtsfunctionaris krijgt hiervoor een budget en organiseert een mix van activiteiten.

Benutten van kennis, kwaliteiten en capaciteiten

“ In de praktijk is een nieuw soort medewerker aan het ontstaan. Met een bredere kijk, ondernemend, oplossingsgericht én vooral ook denkend vanuit meerdere perspectieven. Meer een kenniswerker ook.

Kritische houding

‘Professionals moeten kunnen reflecteren op de hulp en het effect ervan. Dat vraagt een kritische houding ten opzichte van wat van hen wordt gevraagd en ze moeten tijdig aan de bel trekken als ze professionele standaarden overschrijden.’ Aldus samenwerkende inspecties in hun rapport [Jaarbeeld 2016 Toezicht Sociaal Domein](#).

“ Wij zijn gaan kijken wat mensen moeten kennen en kunnen vanuit een bepaald vakgebied en wat overstijgend nodig is. Daarbij bleek houding een belangrijke factor. Zo bleek bij financiële ondersteuning kostenbewustzijn maar zeker ook een zakelijke houding heel belangrijk. Mensen moeten daarnaast wel basiskennis paraat hebben en ook op kunnen zoeken.

Aansluiten op kwaliteiten én op de gewenste prestaties

In de praktijk ontstaat een natuurlijke verdeling van vragen van inwoners over de verschillende wijkteammedewerkers. Men kijkt hierbij naar ervaring, kwaliteiten en interesse. Een directeur waarschuwt dat mensen soms juist uitgedaagd moeten worden om te leren, uit hun comfortzone moeten komen. Het gevaar bestaat anders dat ieder ‘zijn eigen ding blijft doen’ en er geen nieuwe wegen en oplossingen gevonden worden. Iemand koppelen aan een ervaren iemand kan de schroom verminderen.

“ Het zijn de vaardigheden van degenen die de tools gebruiken, die de uitkomsten bepalen. - Peter Senge, trendsetter van de lerende organisatie

Wij Eindhoven heeft alle medewerkers een TMA-analyse laten doorlopen, waaruit zowel hun voorkeurleerstijl naar voren kwam als de aanwezige kwaliteiten. Op basis hiervan heeft men meer inzicht gekregen in wat bij iemand past en waarop gestuurd kan worden bij de leer- en ontwikkelingsactiviteiten. Alle medewerkers gaan een ‘spiegelplan’ maken dat met de 360 graden feedback vanuit de TMA, inzicht geeft in het functioneren, zoals dit door anderen wordt gezien. Ook andere stichtingen of hoofdaanbieders van wijkteams kiezen voor het maken van een persoonlijk ontwikkelplan. Dit plan wordt overigens wel vergeleken met de functie en de gewenste prestaties en competenties.

Het kennen van elkaars kwaliteiten en grenzen, weten ‘wie waarvan is’, helpt de teammedewerkers bij het zoeken naar een collega of expert die meedenkt en meekijkt bij het werk. Ook noemt men de waarde van het kunnen benutten van de externe schil: samenwerkingspartners of een apart team met experts die meedoen in lastige cases.

Specialismen onderhouden

 De kracht van wijkteams is de diversiteit van mensen en de expertise die zij meebrengen.

Inmiddels werken veel wijkteams met het model van de T-shaped professional en niet uitsluitend meer met het model van de generalist. De generalistische, integrale kijk en werkwijze is belangrijk voor alle wijkteammedewerkers. Dat moet je wel kunnen. Je moet ook voldoende kennis van diverse leefgebieden hebben om specifieke vragen te kunnen signaleren en het vermogen hebben om dat te doen. Maar je hoeft niet in alles specialist te zijn, dat is onmogelijk. Gepuzzeld wordt hoe de expertise kan worden verbreed naar collega's van het wijkteam en hoe de expertise kan worden onderhouden. Zowel Amersfoort als Eindhoven werken met aandachtsfunctionarissen die aanspreekpunt zijn voor een bepaald kennisdomein, de kennis borgen en onderhouden.

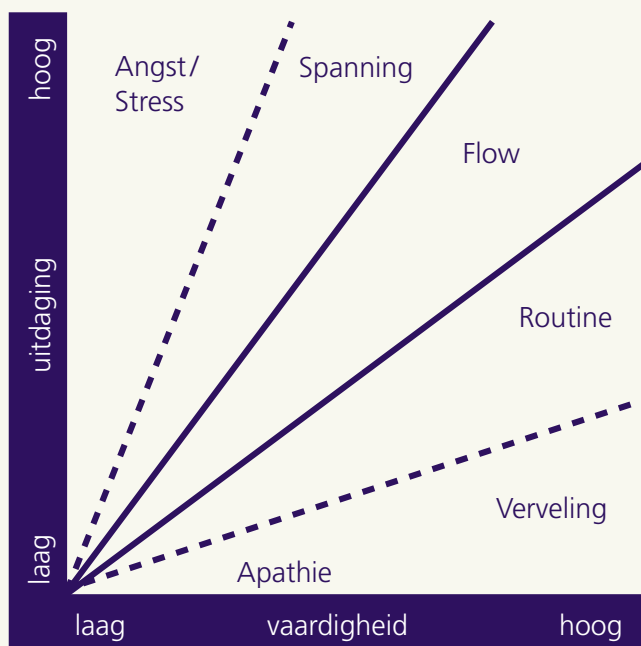
Met zogenaamde kenniskaarten kunnen de wijkteams zelf of met hulp van de teamleider of aandachtsfunctionaris in kaart brengen welke kennis zij nodig hebben in hun team en welke nog ontwikkeld moet worden. Het programma Integraal werken in de wijk ontwikkelde op basis van deze voorbeelden de kennisbouwstenen om integraal te kunnen werken. De wijkteammedewerkers die nog banden hebben met de moederorganisatie worden idealiter gevoed door vakgenoten en scholing van de eigen werkgever.

Sturen en steunen op energie en motivatie

 Ik wil best leren, maar ik ben geen dom sponsje. - Loesje

Zoek de passie

Mensen die passie voor hun werk voelen en gedreven zijn, ervaren vaker momenten dat ze in een flow zitten. Ze voelen zich sterk, alert, verrichten moeiteloos werk, hebben het gevoel volledig meester te zijn en op de top van hun kunnen te presteren. Problemen – en tijdsbesef – verdwijnen achter de horizon. Het is belangrijk om een juiste balans te vinden tussen uitdagingen en routines, en het kunnen volgen van je passie. Als je je vaardigheden wilt vergroten, is het nodig om uit je comfortzone te stappen en de grens op te zoeken van je kunnen. Een te moeilijke taak zorgt voor spanning, stress of angst, maar een te gemakkelijke taak zorgt voor routine of verveling. (Canon van het leren, 2012)



Een teamleider of coach gaat met medewerkers op zoek naar die flow. Met een zekere flow ervaar je minder werkdruk. Je hebt meer draagkracht als je werk doet dat bij je past en dat maakt je daadkrachtiger.

Eigenaarschap


Je kunt mensen wel dwingen om naar een training te gaan, maar niet dwingen om te leren. Eigenaarschap en persoonlijke motivatie sturen ieders leerproces.

Ik heb wel twee bijeenkomsten besteed aan het bepalen van de inhoud van de training die ik zou geven. Hieruit kwam het idee naar voren om actieve leerbijeenkomsten met elkaar te houden, waarbij steeds iemand een casus inbracht. Dit is voor de medewerkers zo van betekenis geworden, dat ze dit altijd door lieten gaan. Ook toen ik al weg was. Ik mocht dit vooral geen intervisie noemen, daar hadden ze foute beelden vanuit het verleden bij.

Het idee van het persoonlijk ontwikkelplan of spiegelplan, en ook van het individuele keuzebudget, is dat mensen eigen keuzes kunnen maken en verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling. Dit mag je ook verwachten van hoog opgeleide professionals. Als je iets zelf belangrijk vindt om onder de knie te krijgen, dan doe je hier meer voor. In de vragenlijst bevestigden respondenten dat persoonlijke motivatie een zeer belangrijke stimulans voor hun ontwikkeling is.

Keuzes maken


Als organisatie zal je keuzes moeten maken in hoeveel ruimte je mensen geeft om hun passie te volgen. En ook hoeveel budget je investeert in de persoonlijke behoeften. In het algemeen willen mensen beter worden in hun werk. Het is de kunst om de verbinding te maken tussen de doelen van de organisatie en de doelen van de medewerker. Dit doe je door verwachtingen uit te spreken, af te stemmen en heldere afspraken te maken.

 Ik heb me in de afgelopen drie en een half jaar heel sterk ontwikkeld en heb nu juist de behoefte om het geleerde in de praktijk te brengen. Het is met regelmaat een overkill aan ontwikkelingsmogelijkheden. Ik vind het van belang dat er een gezonde werkbalans is tussen jezelf ontwikkelen en het uitvoeren van de werkzaamheden.

Keuzes zorgen er ook voor dat je de ruimte en tijd efficiënt benut. Met teveel congressen bezoeken of trainingen volgen, schiet je je doel voorbij. Hier kun je nooit allemaal tegelijk mee aan de slag in je werk. Want leren vraagt ook dat je doorpakt en in de praktijk het geleerde uitwerkt.

 Wij vragen elke medewerker om een plannetje te maken na een scholing hoe hij of zij dit gaat uitwerken in de praktijk.

Als teamleider moet je je medewerkers goed kennen zodat je kan aansluiten bij waar iemand staat. De een is verder dan de ander. Als teamleider ben je een inspirerende verbinder. Je inspireert de teams, stelt vragen, structureert, houdt overzicht en zit bij verschillende overlegtafels over de transformatie.

 Mensen moeten begeleid worden om anders te leren denken en de ruimte te nemen om zich te ontwikkelen. De caseload is hoog, maar daar moet je je niet door laten leiden. De teamleider kan vragen stellen als: wat kun je hier zelf aan doen? Doe ik de dingen die ik moet doen? Sluit ik wel op het juiste moment af met inwoners? Druk is geen reden om niet aan kwaliteitsontwikkeling te doen. Inhoudelijke kwaliteit is nu heel belangrijk. Dat bepaalt de lijn van het leren en ontwikkelen. Zet piketpaaltjes uit en pak door op ontwikkelingspunten.

Praktische tips om ruimte te maken voor leren en ontwikkelen

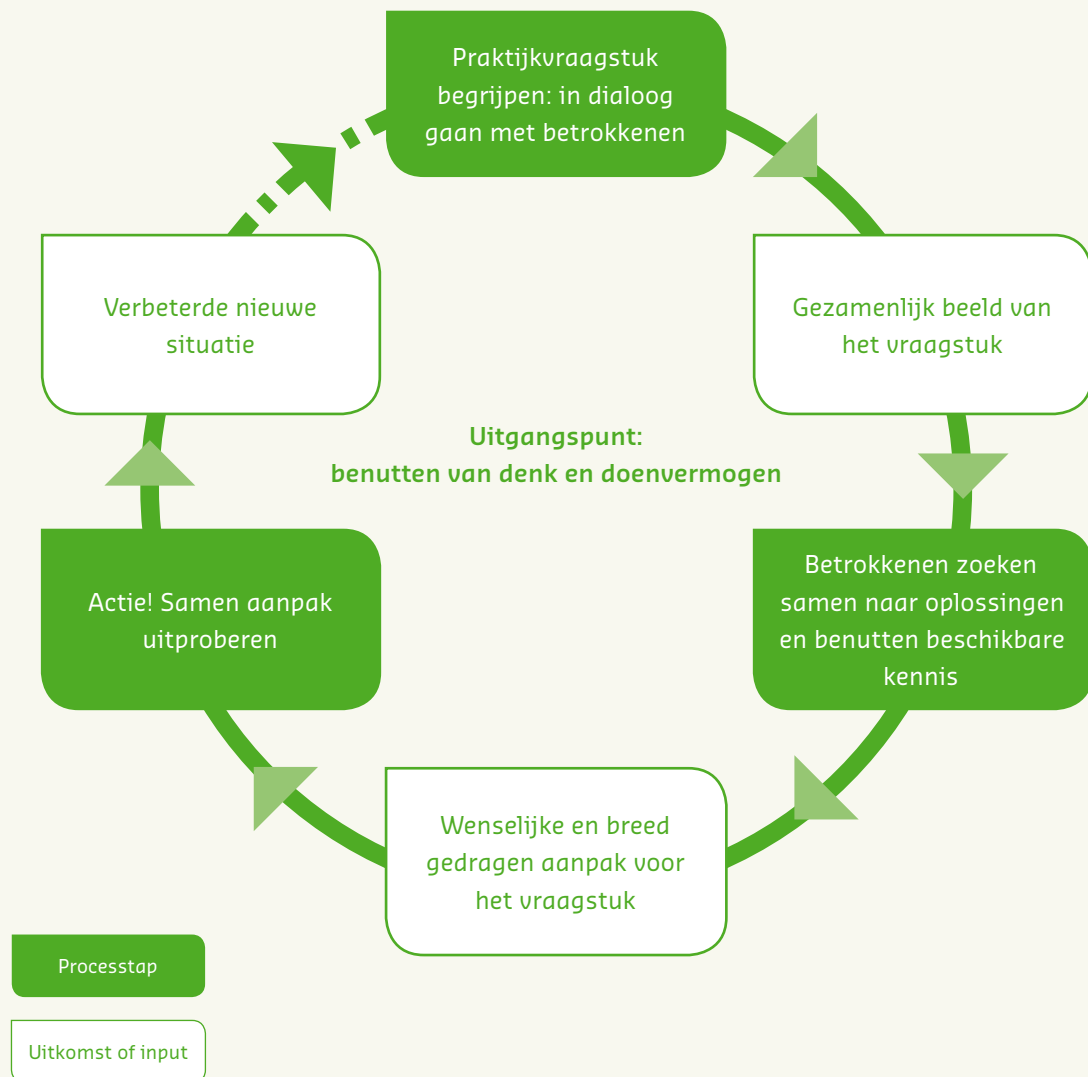
Uit de gesprekken met wijkteammedewerkers en de onderzochte bronnen komt een duidelijke spanning naar voren. Vrijwel iedereen vindt leren en ontwikkelen urgent voor de wijkteams en de kring daaromheen, maar de tijd hiervoor staat behoorlijk onder druk.

De uitdaging is daarom nu om meer tijd te creëren voor deze noodzakelijke investering in leren en ontwikkelen. Daarnaast moet de tijd die al wel beschikbaar is, zo goed mogelijk worden gebruikt. Dat betekent dat waar de gelegenheid zich voordoet, deze zinvol en bewust moet worden besteed aan het leren en ontwikkelen. Dat lijkt misschien een doodoener. Toch komt uit ons onderzoek duidelijk naar voren dat er juist door te reflecteren op praktijkervaringen veel geleerd kan worden en stapjes kunnen worden gezet in de transformatie. Het is essentieel om te blijven communiceren over verbeteringsmogelijkheden in de praktijk en gezamenlijk te zoeken naar oplossingen voor hardnekkige knelpunten. Hieronder zeven tips hoe je dit aan kunt pakken.

1. Neem de praktijk als startpunt voor leren en ontwikkelen

Professionals leren tijdens hun opleiding en bijscholing allerlei technieken en methodieken. Dit noemen we enkelslagsleren. Het draait hierbij om het verwerven van handelingswijzen en het toepassen van regels (Wierdsma & Swieringa, 2011). In de praktijk merken de professionals of hun omgeving dat sommige werkwijzen onvoldoende resultaat geven. Ze krijgen andere inzichten en passen hun werkwijze hierop aan. We noemen dit dubbelslagsleren. Het leren in de transformatie is weer van een andere orde: dat is drieslagsleren. De principes, waarden en overtuigingen veranderen zodanig dat een geheel nieuwe werkwijze moet worden uitgevonden. We handelen in onwetendheid, het 'onzekere weten' (Stam, 2015). We willen weerbarstige of complexe vraagstukken aanpakken waarvoor we nog geen oplossing weten. En waar het hele systeem bij betrokken is. We moeten dit stap voor stap uitvinden, werkenderwijs. En door gezamenlijke overdenking en dialoog nieuwe wegen vinden voor vraagstukken die zich in de praktijk voordoen. Dat werkt het beste als je bij het vinden van nieuwe wegen vooral aansluit bij urgente vraagstukken waarbij het ertoe doet om ze samen op te lossen. Overigens geldt ook voor het enkelslags en dubbelslags leren dat aansluiting bij de (leer)vragen van de medewerkers op het meeste resultaat kan rekenen.

Samen oplossingen voor praktijkvraagstukken ontwikkelen



2. Daag mensen uit om in hun learning zone te stappen

Professionals en experts leren veel door ervaringen. Dit gebeurt deels onbewust, en vaak individueel. Door het stellen van reflectievragen, waarom en waartoe vragen, nodig je mensen uit om na te denken over hun handelen, hun eigen onbewuste kennis te expliciteren of hun dilemma's naar boven te halen. Dit kan plaatsvinden tussen collega's onderling, in casuïstiekbesprekingen, intervisie, individueel werkoverleg, methodische leerbijeenkomsten of in grootschalige bijeenkomsten met meerdere partijen. Wanneer je dit inbouwt in je gebruikelijke overleggen hoeft dit niet veel extra tijd te kosten en werk je automatisch aan een lerende houding en cultuur waarin je 'zijnsvragen' aan elkaar stelt. De opgedane inzichten leiden tot een gemeenschappelijk referentiekader en gedeelde opvattingen. Zeker waar sprake is van het samengaan van meerdere disciplines is dit een manier om meervoudig te kijken naar vraagstukken en elkaars expertise en zienswijze goed te benutten.

Het stellen van dergelijke vragen gaat niet vanzelf. Via bijvoorbeeld goed begeleide casus-overleggen, methodische leerbijeenkomsten of intervisie maken medewerkers zich deze lerende houding en vaardigheden eigen. Een andere manier is om mensen samen met een deskundige collega met casussen aan de slag te laten gaan. Dit zorgt voor creatieve onrust, daagt iemand uit zich te ontwikkelen en zorgt voor kennisdeling en kennismaking met elkaars werkwijze.

3. Stimuleer het leren van elkaar

Wijkteammedewerkers zeggen veel van elkaar te leren, door samen te werken, elkaar te raadplegen of om feedback te vragen. Ook het benutten van experts die soms in een (flexibele) schil om het wijkteam heen geplaatst zijn, kan leiden tot leerresultaat. Deze waardevolle manier van leren en ontwikkelen moet zeker behouden blijven. Een team dat bestaat uit meerdere disciplines is extra leerzaam, mits men elkaars deskundigheid erkent en benut. Ook het uitwisselen met andere wijkteams kan extra ideeën en inspiratie geven.

4. Maak de leercyclus rond

De neiging bestaat om voor urgente vraagstukken uit de praktijk snel oplossingen te zoeken en deze toe te passen. Dit 'doenvermogen' is waardevol in de hectiek van de wijkteampraktijk. Impliciete praktijkkennis die wordt aangewend of ontstaat blijft dan echter onbekend, voor jezelf en voor anderen. Door te reflecteren op wat werkt en waarom, ontstaat meer inzicht in werkzame elementen en ontdek je betere handswijzen. Andersom is bekend dat van wat je leert in trainingen of uit boeken, niet veel blijft hangen als je het geleerde niet gaat toepassen en hierop reflecteert. Zorg voor doorwerking in de praktijk. Elk onderdeel van de leercyclus van Kolb (1984, 1993) heeft betekenis en samen vormen ze een cyclisch proces: van het opdoen van ervaringen, het observeren van en reflecteren op situaties, het analyseren hiervan en deze in een bredere context plaatsen tot het trekken van conclusies die de basis vormen voor het handelen in nieuwe situaties. Het toevoegen van theoretische kennis op het juiste moment zorgt voor verrijking.

Denkvermogen, reflectie, dialoog en het onderkennen van onderliggende waarden en visies, zijn essentieel voor de transformatie. In de waan van de dag en uit ongemak met het niet weten hoe te handelen, sneuvelen deze schijnbaar tijdrovende interventies. En toch zijn ze hard nodig om verder te komen met de transformatie. Ook hier kan de teamleider of de leerfacilitator een cruciale rol vervullen. Blijf dicht bij praktijkvraagstukken, dan worden de interventies minder snel gezien als iets dat erbij komt, en meer als iets dat erbij hoort.

5. Organiseer het leren

Het is de vraag of wijkteams erbij gebaat zijn om geheel op eigen kracht hun ontwikkeling te organiseren. Enerzijds zien we dat de roep van de inwoner sterker is dan de roep om eigen ontwikkeling. Anderzijds missen medewerkers soms de richting en de keuzes van de organisatie bij het bepalen van geschikte ontwikkelingsmogelijkheden. Zeker als het gaat om thema's die verder van hun eigen vak- en beroepsontwikkeling af liggen. Het kost daarnaast ook tijd om geschikt aanbod of een adequate begeleider te vinden. Er valt schaalvoordeel én gemeenschappelijke kennisontwikkeling te behalen wanneer meerdere medewerkers van hetzelfde aanbod gebruik maken. Een teamleider of daarvoor aangewezen leerfacilitator kan het team ondersteunen bij de ontwikkeling of iemand daarvoor inhuren.

6. Maak medewerkers (mede)eigenaar

In de wijkteams werken doorgaans hoogopgeleide professionals die geselecteerd zijn voor dit werk. Er wordt veel van ze gevraagd, zoals flexibiliteit, buiten kaders durven handelen, ondernemend zijn, met nieuwe oplossingen komen en veel verschillende cliënten ondersteunen. Dé wijkteammedewerker bestaat niet. Gemeenten organiseren de wijkteams verschillend en geven verschillende taken en verantwoordelijkheden. De medewerkers maken zich deze met vallen en opstaan eigen. Opvallend in de gesprekken die we voerden is dat de richting en de randvoorwaarden soms nog zo onduidelijk zijn. Door samen te zoeken naar deze richting en de beste randvoorwaarden maak je medewerkers mede-eigenaar. Hierdoor ontfermen zij zich eerder over het werk dat van hen verwacht wordt en nemen zij hun verantwoordelijkheid. Ook als het gaat om verbeteringen en hun eigen ontwikkeling. Geef hen behalve richting en randvoorwaarden voor hun werk, voldoende keuzevrijheid en budget om hun vak bij te houden. Zodat zij trots op hun werk zijn en graag ruimte maken om samen verder te bouwen en te ontwikkelen. Neem hen vooral ook mee in het oplossen en overdenken van taaiere vraagstukken.

7. Werk aan een leerinfrastructuur

Zoals al eerder genoemd raakt de transformatie meerdere lagen in het sociaal domein. Het leren en ontwikkelen is een samenspel van wijkteammedewerkers, beleidsmedewerkers, leidinggevend en bestuurders. Het is van belang dat al ontwikkelend en gezamenlijk richting wordt gezocht voor de transformatievraagstukken, ieder vanuit zijn of haar eigen perspectief en verantwoordelijkheid. Gemeenten spelen een belangrijke rol in het creëren van ruimte voor ontwikkeling. Als opdrachtgever kunnen zij bevorderen dat aanbieders de medewerkers tijd en randvoorwaarden bieden om zich te ontwikkelen en de kwaliteit van de ondersteuning te verbeteren. Als inkoper bepalen zij welk aanbod zij inkopen tegen welk tarief. En of daar ruimte in zit voor leren en ontwikkelen. De wijze waarop de gemeente de infrastructuur voor de wijkteams invult, bepaalt tot slot de ruimte en de gelegenheid voor de teams, leidinggevend, beleidsmedewerkers en bestuurders om te leren en zich te ontwikkelen. Goed voorbeeld doet goed volgen.

4

Voorbeelden en vormen

In dit hoofdstuk vind je een aantal voorbeelden en leervormen die het leren en ontwikkelen dichtbij de praktijk ondersteunen. De kern bij al deze voorbeelden is dat ze starten vanuit de praktijkervaring. Het gaat om leren van onderop en gebruik maken van verschillende perspectieven en wijsheden, ook die van de inwoner. Deze voorbeelden zoeken onzekerheden en schurende zaken op in plaats van ze te ontwijken, om er zo van te leren.

Verder lezen

Als je meer wilt lezen over de principes van leren in transformatie, lees dan ook: [Kwesties en Keuzes in Wijkgericht Werken \(Jansen en de Waal, 2017\)](#) en [Leren Transformeren \(Kooiman e.a., 2015\)](#).

LEREN VAN INWONERS EN CLIËNTEN

Waarom?

Achter het bureau een aanpak of beleid maken gaat misschien sneller, maar samen kom je verder. De transformatie daagt ons uit om cliënten en inwoners daadwerkelijk centraal te stellen. Dit vraagt erom hen actief en vanuit gelijkwaardigheid te betrekken bij de verschillende stadia van ontwikkeling van beleid en aanpak. In het sociaal domein kunnen cliënten en sociale professionals door hun praktijkervaring, door hun focus op innovatie en creativiteit bijdragen aan de transformatie van de aanpak van sociale vraagstukken (Nandan, London & Bent-Goodley, 2014). Dit is vele malen duurzamer: de aanpak of het beleid sluiten door directe betrokkenheid van de eindgebruiker veel beter aan bij hun behoeftes. Dit draagt bij aan de daadwerkelijke start, kwaliteit en duurzame implementatie van de aanpak of beleid (Sakarya e.a., 2012, in: Nandan, London & Bent-Goodley, 2014). Maar hoe kun je dit concreet aanpakken? Daar zijn verschillende manieren voor. Hieronder lees je drie voorbeelden van interventies, van grootschalig tot kleinschalig.

Hoe?

Waarderend organiseren

Hoe kom je er als gemeente samen met inwoners en aanbieders achter wat de wijk kenmerkt, welke krachten een wijk heeft en welke vraagstukken er spelen? En op welke manier en in welke vorm kan een wijkteam daar vervolgens een antwoord op geven? Waarderend organiseren kan hierbij helpen. Alles wat aandacht krijgt, groeit. Dat is een van de uitgangspunten van waarderend organiseren. Cooperrider introduceerde *appreciative inquiry* als verandervisie en -aanpak waarbij men met elkaar onderzoekt wat wél werkt. Daarbij is

de inbreng van alle betrokkenen (bij een verandering) cruciaal en van waarde. Zo worden verhalen samengebracht vanuit alle perspectieven: cliënten, gemeenten, inwoners, (sociale) professionals, mantelzorgers, directie, vrijwilligers en anderen. Gezamenlijk onderzoek je wat werkt en je bouwt daarmee voort op successen die eerder al zijn behaald, hoe groot of hoe klein ook. De werkzame elementen vormen het vliegwiel om tot een succesvolle verandering te komen.

Het proces van waardeerend organiseren bestaat uit vijf stappen:

1. Verwoorden: alle partners (bijv. gemeente, inwoners, cliënten, professionals, organisaties) formuleren samen de vraagstukken waar ze zich voor gesteld zien.
2. Verdiepen: partners gaan samen op zoek naar successen en goede voorbeelden die er al zijn.
3. Verbeelden: bij het verbeelden formuleren de partners in co-creatie een gewenst toekomstbeeld.
4. Vormgeven: partners onderzoeken mogelijkheden om de visie te realiseren.
5. Verwezenlijken: men maakt een concreet plan van aanpak en verdeelt de acties over partners.

Wat levert het op?

De ervaring is dat focussen op wat werkt veel kracht en positiviteit creëert om veranderingen met elkaar te realiseren.

Zie voor een voorbeeld de aanpak van Movisie in Waddinxveen of Amsterdam Zuid-Oost.

Co-creatie met cliënten door blended hulpverlening

Hoe?

Wouter Bruijning, Projectleider Digitale Hulpverlening bij Kwadraad:

'Onder blended werken verstaan we een geïntegreerd aanbod van online, telefonische, schriftelijke en face to face hulpvormen. De cliënt staat hierbij aan het roer: hij of zij heeft de regie op de volgorde van activiteiten, hij of zij bepaalt het hulpverleningstraject binnen de context van de hulporganisatie, hij of zij bepaalt doelen en middelen vanuit de eigen digitale omgeving en nodigt een hulpverlener en/of supporter uit om samen aan een opgave te werken. Dat heeft tot gevolg dat het dossier nu een co-product is van de cliënt en sociaal werker.'

Wat levert het op?

'Met de mogelijkheden van blended werken krijgen mensen betere hulp. Agogisch effect is dat ze meer verantwoordelijkheid nemen: de cliënt schrijft zelf mee aan het dossier. Dit draagt bij aan de participatie van cliënten in het hulpverleningsproces. Uiteindelijk is dit veel duurzamer: ze leren zelf hoe ze iets op kunnen lossen, deze vaardigheid kunnen ze ook op een later moment weer benutten.'

Bron: www.movisie.nl/artikel/online-hulpverlening-werkt-wel

De crisiskaart

Hoe?

Wat kunnen naasten, hulpverleners en omstanders doen bij een cliënt in crisis? En hoe houden zij rekening met wat de cliënt wil als hij niet aanspreekbaar is? Op een crisiskaart lezen zij in het kort hoe de cliënt wil dat anderen ingrijpen bij een psychische crisis. In het crisisplan staat uitgebreide informatie over hoe een crisis er bij de betreffende persoon uit ziet en wat er wel en niet moet gebeuren als er een crisis optreedt.

De crisiskaart is een samenvatting van een uitgebreid crisisdossier. De cliënt maakt dit crisisdossier op een moment dat hij of zij helder voor ogen heeft wat hij of zij wel en niet wil als er (weer) een crisissituatie ontstaat. De cliënt kan een hulpverlener vragen samen het dossier te maken. De kaart zit in een plastic doorzichtig hoesje, gemakkelijk mee te nemen dus. De meeste crisiskaartprojecten zijn verbonden aan een regionale (o)ggz cliëntenorganisatie (RCO). Daarnaast hebben enkele zorgaanbieders een onafhankelijk crisiskaartconsulent in dienst. Stichting Crisiskaart Nederland verleent het kwaliteitskeurmerk aan regionale crisiskaartprojecten in Nederland. Kijk op de [website van Stichting Crisiskaart Nederland](#) in welke regio's een Crisiskaartsteunpunt is.

Wat levert het op?

De crisiskaart geeft aan wat de cliënt wil

Op de kaart staat kort hoe een crisis er bij de cliënt uit ziet en wat er moet gebeuren als er een crisis optreedt. Als de cliënt zelf niet meer kan aangeven wat hij of zij wil, zorgt de crisiskaart ervoor dat anderen handelen zoals hij of zij dat wenst. Met de crisiskaart versterken cliënten zelfmanagement en eigen regie.

Minder gedwongen opnamen

Het Trimbos-instituut beoordeelt de crisiskaart en het crisisplan als effectief op basis van Nederlands onderzoek. Het gebruik van een crisisplan leidt duidelijk tot minder beslissingen van de rechter tot gedwongen opname.

LEREN VAN ONDERZOEK EN ONDERWIJS

Ontwikkelwerkplaatsen van de werkplaatsen sociaal domein

Waarom?

Rondom vrijwel elke hogeschool, verbonden aan lectoraten in het sociale domein, zijn netwerken gevormd van regionale partners, om samen antwoord te bieden op regionale vraagstukken rond de transformatie in het sociale domein. De veertien werkplaatsen zijn leerinfrastructuren waarin onderzoek en implementatie hand in hand gaan. De werkplaatsen dragen bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Zij bevorderen vanuit de regionale praktijk inclusie en participatie van burgers in kwetsbare situaties. Hierbij vinden zij aansluiting bij de menselijke maat. Het bouwen aan relaties is een belangrijke ambitie.

Hoe?

De werkplaatsen hanteren de vier O's: onderzoek, ontwikkeling, onderwijs en ondersteuning. Zij doen praktijkgericht onderzoek rondom thema's waarmee alle partijen in het sociale domein te maken hebben. De ontwikkeling van nieuwe werkvormen draagt bij aan de kennis en competenties die sociaal professionals nodig hebben om hun werk in een nieuwe beroepscontext te kunnen doen. Op basis van praktijkervaringen en praktijkonderzoek ontwikkelen de werkplaatsen materiaal om kennis, inzichten en/of vaardigheden over te dragen binnen het onderwijs. En de werkplaatsen bieden praktische ondersteuning in de vorm van inrichting van leerkringen, trainingsprogramma's en ontsluiting van beschikbare kennis en informatie.

Het actieleren dat hierna wordt geschetst, is één van de werkwijzen van de Hogeschool Arnhem Nijmegen. Daarnaast werken veel werkplaatsen met participatief onderzoek en methodische leerbijeenkomsten.

Wat levert het op?

- * lokale praktijkinnovatie
- * regionale verbinding en inzichten in de transformatie
- * generieke inzichten in werkzame elementen van bestaande aanpakken en interventies

Meer informatie over de werkplaatsen en publicaties vind je hier:

www.werkplaatsensociaaldomein.nl

LEREN VAN ACTIES

Actieleren: methodisch vraagstukken bespreken en acties bepalen

Waarom?

De grondlegger van het actieleren is Reg Revans. Hij introduceerde actieleren bij managers om al doende te leren. Om verder te komen met een vraagstuk probeer je uit wat werkt. Om hiervan te leren is het belangrijk dat je hierop reflecteert, dat iemand je een spiegel voorhoudt én je voedt met andere ideeën. Met het samen zoeken naar antwoorden, op een gestructureerde manier, bouw je als team aan een gezamenlijk afwegingskader en handelingsrepertoire.

Hoe?

Actieleren is een manier van leren die dichtbij de praktijk staat. Het is een continu proces van leren en reflecteren, met als doel iets (beter) gedaan te krijgen. Uitgangspunt is een praktijk-situatie waar deelnemers over in dialoog gaan. Door open vragen te stellen wordt het niet weten en de twijfel over een kwestie naar boven gehaald en doordacht. De leercoach bewaakt het proces en de structuur.

De werkplaats Sociaal Domein van de HAN laat [hier](#) zien hoe dit in zijn werk gaat. Zij ontwikkelden deze methode om met burgers samen te werken en te leren aan een vraagstuk én actie te ondernemen. De bakens van Welzijn Nieuwe Stijl (zoals het uitgangspunt van de eigen kracht van burgers) geven hierbij richting.

De stappen die je doorloopt met actieleren zijn:

1. Een deelnemer brengt een praktijkvraagstuk of casus in en schetst de eigen ontwikkelingsvraag.
2. Het stellen van open vragen om de aard van de situatie helder te krijgen.
3. Het bepalen van mogelijke richtingen, ideeën, tips en oplossingen.
4. Het bepalen van de actie-eigenaar.
5. Het ondernemen van actie.

Voorwaarden voor succes zijn:

- * Deelnemers zijn in staat om een goede dialoog te voeren, écht goed naar elkaar te luisteren en open vragen te stellen in plaats van heel snel met adviezen te komen.
- * Deelnemers hebben een gezamenlijk beeld over de toekomst, een opdracht of een kader, zoals de bakens Welzijn Nieuwe stijl, die richting geeft aan de transformatie van het werk.
- * Een frisse blik heeft meerwaarde. Bijvoorbeeld van externe experts of inwoners die periodiek meedoen om te spiegelen of het team wel of niet in oude patronen handelt en denkt.
- * Actieleerbijeenkomsten worden begeleid door leercoaches die het actieleren tot in de puntjes beheersen, een voorbeeld zijn en de bijeenkomst goed structureren en faciliteren.
- * Zet de deelnemers daadwerkelijk aan tot actie en kom hier een volgende keer op terug. De leercoaches hebben de rol om hier op te sturen, bijvoorbeeld door de bekende cyclus van plan, do, check en act.
- * De organisatie biedt ruimte en vertrouwen om op deze wijze samen te werken aan praktijkvraagstukken.

Wat levert het op?

Deze aanpak richt zich op het doen en biedt door reflectie concrete inzichten die direct toepasbaar zijn, ook voor andere situaties. Het motiveert om aan lastige casussen te werken, hier verder mee te komen en de gezamenlijke inzichten op een hoger niveau te tillen.

Het stimuleert om ervaringen en opvattingen te delen en tegen het licht te houden. Je stelt je kwetsbaar op. De deelnemers ontwikkelen met behulp van de dialoogmethode relevante vaardigheden die voor hun werk steeds belangrijker worden, zoals coachen, goed luisteren, open vragen stellen en aannames gezamenlijk wegen. Ze worden zich bewust van de valkuil om te snel adviezen te geven. Ook in contact met inwoners. Gaandeweg maken zij zich deze vaardigheden steeds meer eigen en wordt het vanzelfsprekend dat je vragen stelt bij praktijksituaties, overdenkt welke onzekerheden in het geding zijn en wat de actie is die kan worden uitprobeerde.

LEREN VAN DE BUREN

Stichting LeerKRACHT: 'Elke dag samen een beetje beter'

Waarom?

Stichting LeerKRACHT is ontstaan vanuit het idee dat er veel verbeterpotentieel onbenut blijft, omdat leraren voornamelijk solo werken. Daardoor laten zij een kans liggen om te leren van elkaar en van leerlingen, en zo beter te worden in hun vak. Het doel van Stichting LeerKRACHT is ervoor zorgen dat kinderen in Nederland geen goed, maar geweldig onderwijs krijgen. Door een cultuur te creëren van 'elke dag een beetje beter'.

Dit [filmpje](#) geeft een beeld hoe en waarom deze methode werkt.

Hoe?

De basis van de werkwijze bestaat uit vier instrumenten:

1. Bordsessie: effectieve, korte werksessie waarin leraren en schoolleiding wekelijks (leerling) resultaten bespreken, doelen bepalen en verbeteracties afspreken. In vijftien minuten worden staand de volgende elementen besproken: check-in, successen, doelen, acties en planning.
2. Gezamenlijk lesontwerp: vertaling van de doelen van het bord naar de dagelijkse lespraktijk. Leraren bereiden samen lessen voor en bepalen per les wat ze willen bereiken.
3. Lesbezoek en feedback: leraren observeren bij elkaar of het beoogde effect op de leerlingen wordt behaald en bespreken dit samen na.
4. Stem van de leerling: leerlingen geven leraren feedback over het onderwijs en doen suggesties voor verbeteringen.

Essentiële voorwaarden zijn hierbij:

- * Gezamenlijke ambitie: de docenten hebben een duidelijk gezamenlijk doel, een horizon om naar toe te werken.
- * Een goed ritme: een vast (wekelijks) ritme om snel tot actie te komen en in stappen naar een doel toe te werken.
- * Reflectie: regelmatig blijven reflecteren om te leren van fouten en successen.

Wat levert het op?

Scholen mobiliseren hun gezamenlijke denkkracht om het onderwijs elke dag te verbeteren. De input van leerlingen vormt een inspiratiebron om te blijven verbeteren. Leraren en leerlingen ervaren een gevoel van eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het resultaat hiervan is meer leerplezier voor leerlingen, meer werkplezier voor leraren en een merkbare en meetbare verbetering van het onderwijs.

Leerlingen werken aan een gemeenschappelijk verbeterdoel

Leerlingen van een groep acht hebben het volgende verbeterdoel geformuleerd: 80 procent van de leerlingen herkent een persoonlijk voornaamwoord. Ze vroegen de juf een moeilijke zin op het bord te schrijven, zodat ze konden meten hoeveel leerlingen het wisten. Minder dan 80 procent van de leerlingen wist het. Ze bedachten de volgende oplossing: 'We willen een half uurtje elkaar helpen in groepjes van drie. Leerlingen die het goed kunnen helpen leerlingen die het minder goed kunnen.' Dit werkte heel krachtig: peer education. Met als gevolg dat het doel alsnog werd gehaald.

Meer informatie vind je op www.stichting-leerkracht.nl

LEREN VAN IN DE SPIEGEL KIJKEN

In verbinding met hoofd, hart en buik

Werken aan een solide basis voor een positieve verbinding met de cliënt

Waarom?

In dit tweedaagse leertraject reflecteren sociale professionals grondig op zichzelf en waar ze in de praktijk tegenaan lopen. Dit vraagt van tevoren al een motivatie om in de spiegel te willen kijken. Door in te gaan op belemmerende gevoelens en gedachten die ze doorgaans negeren of wegstoppen, krijgen ze meer zicht op hoe ze zich gedragen en waarom. De bewustwording van hun eigen aandeel zorgt dat ze meer invloed kunnen uitoefenen. Dit is nodig om een verschuiving in het contact met cliënten te creëren. Vanuit meer verbinding met jezelf ontstaat meer vitaliteit en verbinding met cliënten.

Hoe?

Deelnemers ver- en erkennen hun diepgaandere gevoelens en overtuigingen in de context van hun werk. Ze worden gestimuleerd eigen hulpbronnen te vinden en te benutten waardoor ze nieuw handelingsperspectief zien. We werken aan een positieve verbinding tussen hoofd, hart en buik en het leren voelen wanneer je blokkeert of in een flow zit. Het effectief delen met elkaar tilt de persoonlijke ervaringen en kennis op een hoger niveau.

Wat levert het op?

Professionals worden zich bewust van hun persoonlijke dilemma's en krijgen zicht op hun persoonlijke mogelijkheden. Ze hebben tools om zichzelf onder de loep te nemen en terugkerende patronen te doorbreken.

De winst volgens cursisten:

- * 'ik kan uit een impasse komen met een cliënt.'
- * 'ik herken nu gevoelens en kan meer ontspannen en toelaten hierin.'
- * 'ik heb meer erkenning voor wie ik ben en sta hierdoor meer in verbinding met cliënten.'
- * 'ik heb meer ruimte, rust en minder stress.'

Meer informatie vind je [hier](#).

Daarnaast bieden wij voor teams de [training Groeikracht](#) om effectiever met hun kwaliteiten, leiderschap en cliënten om te gaan.

LEREN VAN VERBINDINGEN

Theory U

Waarom?

Belangrijke vraagstukken van deze tijd duiden op verregaande vormen van afscheiding:

- * ecologische scheiding van onszelf met de natuur
- * sociale scheiding van onszelf en anderen
- * spirituele scheiding van onszelf en met onszelf

Deze afscheidingen vragen om verbinding en dat is wat de stappen van het U-proces beogen en creëren. Theory U biedt handvatten om uit geijkte patronen te stappen en helpt een lerende houding te ontwikkelen: wat is hier nou echt aan de hand? Het doorlopen van de U maakt het mogelijk met een groep een diepgaande verandering te realiseren, gericht op de belangen van het collectief.

Hoe?

De volgende drie elementen staan centraal:

* **Dialogo**

Het gaat om de echte dialoog, met jezelf en de ander. Oordelen parkeren en vanuit nieuwsgierigheid en verstillingsachtigheid echt luisteren. Het gaat om elkaar leren kennen en ook op meta-niveau te reflecteren op het proces van communicatie.

* **Verbinden met jezelf**

Als individu ga je steeds zoeken: waarom gebeurt mij dit, en hoe kan ik hierin handelen? Wat zijn patronen en achterliggende oorzaken en hoe kan ik die vanuit een ander niveau doorbreken?

* **Uitproberen**

Het begint met een gezamenlijke focus: waarom willen we met elkaar een stap maken? Terug naar de bedoeling. Als je werkelijk geraakt bent met elkaar, ontstaat eigenaarschap. Wat wordt dan concreet een stap wat we anders gaan doen? Het is belangrijk klein en simpel te beginnen en regelmatig samen te komen. Je gaat andere patronen met elkaar creëren.

Wat levert het op?

Meer collectief eigenaarschap en het ontginnen van collectieve wijsheid.

Movisie

Movisie biedt je verschillende tools, trainingen en e-learnings om het leren in de transformatie te bevorderen. Ze zijn te vinden in het [kennisdossier sociale wijkteams](#) Ook [adviseert Movisie](#) bij vraagstukken rond de transformatie.

In het programma Integraal [Werken in de Wijk](#) bundelen wij onze krachten met andere kennisinstituten. In het kader van deze publicatie zijn de volgende tools relevant:

Kennisbouwstenen

Verschillende vragen over uiteenlopende onderwerpen van diverse doelgroepen. Dat is waar wijkteams en -netwerken dagelijks mee te maken hebben. Welke kennis heb je nodig om deze vragen te beantwoorden? Waar vind je deze kennis? En hoe kom je erachter of je kennis mist? Maak gebruik van de kennisbouwstenen om dit in kaart te brengen. Zo zorg je dat inwoners zich écht begrepen en geholpen voelen. [Bekijk de publicatie.](#)

Ruimte geeft vaart

Met de tool [Ruimte geeft vaart](#) kunnen professionals, beleidsmakers, bestuurders en cliënt-vertegenwoordiging samen reflecteren op de toegang tot zorg en ondersteuning. De tool structureert het gesprek over knelpunten, prikkelt de deelnemers en helpt om samen de verschillende processen rond de toegang tot zorg en ondersteuning duurzaam te verbeteren.

Draaiboek voor bijeenkomst Samenwerken in de wijk

Met dit draaiboek en de bijbehorende materialen kan je een bijeenkomst organiseren waarin je met (toekomstige) samenwerkingspartners stappen zet om de samenwerking vorm te geven, te verbeteren of bij te sturen. [Downloaden](#)

Bijlage 1

Literatuur

- * Arum, S. van en Lub, V. (2014), *Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten, Beleidsonderzoek Online* (februari 2014).
- * Arum, S. van, Schoorl, R. (2015). *Sociale (wijk)teams in vogelvlucht. State of the art najaar 2014*. Movisie: Utrecht.
- * Arum, S. van den Enden, T. (2018) Landelijke peiling stand van zaken wijkteams, voorjaar 2018
- * Argyris, C. (1992). *Leren in en door organisaties*. Scriptum Books: Schiedam.
- * Berens, S en Abrahamse, S. (2016) Zo creëren professionals ruimte in jeugd- en wijkteams, Nederlands Jeugdinstituut.
- * Boonstra, J. (2006). *Interveniëren en veranderen, Zoeken naar Betekenissen in Interacties*, Vakmedianet: Roelofarendsveen.
- * Bund, E., Hubrich, D.K., Schmitz, B., Mildenerger, G., Krlev, G. (2013). *Blueprint of Social Innovation Metrics. Contributions to an Understanding of the Opportunities and Challenges of Social Innovation Measurement*. TEPSIE.
- * Bunnik, S. (2016). *Transformeren, gewoon doen*. SWP: Amsterdam – Duivendrecht.
- * City deals: dossier Wat werkt bij sociale innovatie
- * Coenders, M. (2012). Community of practice – Etienne Wenger. In: Ruijters, M., & Simons, R.-J. (red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*, Deventer: Kluwer.
- * Cooperrider, D. Geraadpleegd op 10 december 2017 op www.davidcooperrider.com/ai-process
- * Derksen, K. (2012), *Ontwikkelruimte voor innovatieve teams*. Geraadpleegd op 10 december 2017 op: www.learningspirit.nl
- * Derksen, K., L. de Caluwé en R.J. Simons (2011). Developmental space for groups working on innovation. In: *Human Resource Development International* 14 (3).

- * Dweck, C.S. & Molden, D.C. (2007). Self-Theories: Their impact on competence motivation and acquisition. In A.J. Elliot & C.S. Dweck (Eds.): *Handbook of competence and motivation*. New York, London: Guilford Press.
- * Goor, R.van, *Leren in wijkteams* (2015). Geraadpleegd op 12 december 2017 op: wmowerkplaatsdenhaagleiden.nl/wp-content/uploads/Lezing-Roel-van-Goor-Leren-in-Wijk-teams.pdf
- * Hortulanus, R. (2014). *Ambivalenties in het sociale domein. Opdrachtverlening, professionele verantwoording en impactanalyse: de noodzaak van meervoudigheid*. B.V. Uitgeverij SWP: Amsterdam.
- * Jansen, E.; Sprinkhuizen, A.; Veldboer, L.; Verharen, L.; Waal, V. de (2017). *Kwesties en keuzes in wijkgericht werken*, Movisie: Utrecht.
- * Jennings, Geraadpleegd op 12 december 2017 op: www.youtube.com/watch?v=t6WX11iqmg0
- * Kessels, J.W.M. & Verdonschot, S. (2012) en Lakerveld, Jaap van (2005). *Het Corporate Curriculum*. In M. Ruijters en P.R.J. Simons (red.) *Canon van het leren*. 50 concepten en hun grondleggers. pp.159 - 174. Deventer: Kluwer.Submitted by joseph on 24 Nov 12 (14:26)
- * Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- * Kooiman, A.; Wilken, J.; Stam, M.; Jansen, E.; Biene, M. van. (2015), *Leren Transformeren*. Movisie: Utrecht.
- * Lakerveld, Jaap van (2005). *Het Corporate Curriculum*. Geraadpleegd op 12 december 2017 op: josephkessels.com/bibliotheek/2005/lakerveld-jaap-van-2005-het-corporate-curriculum
- * Overkamp, E. en Gademan, M. (2016), *Leren Kantelen*. Geraadpleegd op 12 december 2017.
- * Nandan, M., London, M., and Bent-Goodley, T. (2014). *Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship*. Faculty Publications. Paper 3770.
- * Platform 31, (2014). *Handreiking Samenwerken binnen (jeugd)wijkteams*.
- * Poiesz, T.B.C., (1999). *Gedragmanagement. Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Immerc bv: Wormer.
- * Revans, R. W. (1982). *The origin and growth of action learning*. Chartwell-Bratt: Brickley, UK.

- * Ruijters, M. en Simons, R, *Canon van het leren* (2012) Kluwer: Deventer.
- * Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Aneas: Boxtel.
- * Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*.
- * Sluimers, L. (2017), *Leren in sociale wijkteams*, Het belang van een solide basis en heldere richting. Twijnstra en Gudde: Amersfoort.
- * Samenwerkende inspecties in hun rapport: [Jaar beeld 2016 Toezicht Sociaal Domein](#)
- * Transitiecommissie Sociaal Domein Derde rapportage (2015). Geraadpleegd op 12 december 2017 op: www.transitiecommissiesociaaldomein.nl/documenten/rapporten/2015/sept/11/derde-rapportage-transitiecommissie-sociaal-domein
- * Talma, M. (2017), Literatuuronderzoek Leerkingen. Geraadpleegd op 5 december 2017 op: www.movisie.nl/artikel/veranderen-lukt-alleen-door-perspectieven-elkaar-te-brengen
- * Vermaak, H. (2009), *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Vakmedianet: Roelofsarendsveen.
- * Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Eburon: Delft.
- * WRR (2017) *Weten is nog geen doen*. Geraadpleegd op 5 december 2017 www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen

Bijlage 2

Gesprekspartners Ruimte voor Leren

Erik Jansen

Werkplaats Sociaal Domein, Hogeschool Arnhem Nijmegen

Franc Bongaerts, Peet Huijs en GertJan Leideman

Minters Vlaardingen

Jean-Pierre Wilken, Inge Scheijmans, Mirjam Gademan en Els Overkamp

Werkplaats Sociaal Domein, Hogeschool Utrecht

Marije van der Meij en Edwin Luttik

Sociaal Werk Nederland

Mariken van Woerkum

Sociale Wijkteams Arnhem

Marja van Dijk

FCB

Mijke Kanters

Wij academie

Nico Opstelten en Marijke Versteeg

Stichting Wijkteams Amersfoort

Renz Davits en Karin Sleeking

A+O fonds

Suzanne Bunnik

auteur en interim-teamleider

Suzanne van der Pas

Werkplaats Sociaal Domein, Hogeschool Den Haag/Leiden

Tilly Lammers

STIB Buren



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken