

Lerend werken en werkend leren in de praktijk

Workshop Landelijke Inspiratiedag Decentralisaties op 4-6-2015 in Utrecht

Samen leren is het adagium voor de fase waarin we als gemeenten zitten. In experimenten, in wijkteams, in samenspel met gemeenten, organisaties, ondernemers en burgers. Maar hoe werkt dat nu in de praktijk? Welke bouwstenen zijn er te onderscheiden? Wat zijn kansrijke werkvormen? Wat zijn succes- en faalfactoren?

Suzanne Bunnik, die de afgelopen drie jaar in Amsterdam en Hoorn een zestal wijkteams vanaf hun prille start heeft begeleid, gaat met de deelnemers in gesprek over haar ervaringen in lerend werken. En in dit 'samen leren' zijn de ervaringen en vragen van deelnemers ook een belangrijk onderdeel van de workshop.

Eigenlijk vormt elk team zich naar vier fasen: forming, storming, norming en performing (model van Tuckman).

Vanaf 2011 is de ontwikkeling in de maatschappij naar meer eigen kracht en minder budget al gestart. De zorg is te duur geworden én het kan ook anders. Burgers worden zelf actiever. Momenteel zitten we midden in die paradigmashift van de bureaucratische verzorgingsstaat naar de participatiesamenleving.

In de wijkteams die Suzanne heeft opgezet hanteert zij de **8 bakens welzijn nieuwe stijl** als leidraad. Deze geven een richting en een kader aan. De medewerkers van de wijkteams moeten met de burgers weer meer terug naar eigen kracht en ondersteuning moet zich meer richten op het vinden van die eigen kracht. Bovendien beklijft dat beter bij de burger én genereert betere oplossingen. M.a.w. "van zorgen voor naar zorgen dat".

Generalistisch werken in de wijkteams betekent op alle leefgebieden iets weten en kunnen signaleren waar iets nodig is. En daar vervolgens regie op nemen als een klant dat zelf niet kan. Evenwicht vinden tussen zorgen voor en zorgen dat, is iets wat een professional moet leren. En waar de grenzen liggen wat je kunt vragen en wat nog veilig is. En dan ook nog maatwerk leren bieden. Dat is bij elkaar heel veel.

Nieuwe competenties die nodig zijn in de wijkteams:

- Kunnen samenwerken
- Goed kunnen communiceren
- Flexibel zijn; voegen naar een huishouden, geen vaste werkplek ed
- Ondernemend zijn: ruimte weer gaan nemen. Buiten de lijntjes kleuren wanneer dat nodig is
- Plannen en organiseren
- Zichtbaar (willen) zijn, naar je collega's en naar buiten

Deze vaardigheden kun je voor een deel leren, maar voor een deel ook niet. Dat moet al in je zitten en moet je leuk vinden. Het is belangrijk om daar bij de selectie van wijkteammedewerkers rekening mee te houden.

In Eindhoven is de driehoek gemaakt voor WIJEindhoven van wederkerigheid, zelfredzaamheid en samenkracht. Je moet ook echt durven werken en het gesprek met de verschillende doelgroepen aan durven en kunnen. Vanuit het principe van de T-shaped professional.

Suzanne heeft op die manier meerdere wijkteams begeleid.

Het leerproces was nog niet zo eenvoudig. Wijkteams bewegen wel, maar de gemeenten hebben niet altijd in hetzelfde tempo. Dus dan strandden oplossingen die vanuit het wijkteam zijn bedacht. Het besef dat het anders moet, is nog niet altijd doorgedrongen bij gemeenten.

De transformatie bestaat volgens Suzanne uit drie onderdelen:

Aansturing / leerproces / omgeving

Focus van deze workshop is op het **leerproces**.

'Het gewoon gaan vinden dat je elke keer moet zoeken wat je moet doen'.

Aan het einde van een leerproces moeten wijkteams geleerd hebben hoe ze aan oplossingen komen, met elkaar, bij elkaar leren. En niet dat er een voorgekauwd programma ligt dat 'alle oplossingen' biedt. En waarbij ze precies weten wat ze moeten doen.

In de fase van **Forming** is het belangrijk om snel te werken aan een team dat zich veilig voelt: elkaar leren kennen, wat ieders expertise is, in duo's optrekken en teambuilding. Maar ook aan de slag gaan, in duo's werkt dat heel goed. En kennis maken met de nieuwe werkwijze en wat dat betekent voor het dagelijks werk.

In de fase van **Storming** ligt de behoefte vaak op informatie. Er zijn vragen, sommige dingen zijn nog onduidelijk (zeker in vergelijking met de moederorganisatie). Dan ontstaan irritaties, onzekerheden, pijn. Kortom, de storm komt aanwaaien. Het is goed om dan open te staan voor deze storm, mensen stoom te laten afblazen, de kaders herhalen, structuur meegeven. Het werkproces globaal met elkaar bedenken, met ruimte om te leren en experimenteren. Veel praten over wat ze meemaken én successen delen.

En in deze fase kun je starten met een aantal basisvaardigheden. Denk aan

- het in kaart brengen van het netwerk,
- wat is eigen kracht
- hoe maak je contact met burgers
- oplossingsgericht werken
- een burger eigen doelen te laten stellen

De ervaring van Suzanne is dat de gemeente vaak nog niet in dezelfde ontwikkelingsflow zit als de wijkteams. De gemeente is vaak nog 'regel-gericht'.

Daarom is het *belangrijk om een gezamenlijk leerproces op te zetten, met teams en gemeenten.*

Als teamleider is het goed om meteen de ambtelijke en politieke organisatie ook naar binnen te laten. Het team weet wat ze in de praktijk tegenkomen en wat er nodig is. Die ontwikkeling moet je niet apart laten gebeuren. Dat is echt een gezamenlijk proces!

In de fase van **Norming** is leren vooral casuïstiekbespreking en daarnaast het trainen van vaardigheden. Die komen ook vanzelf voort uit de behoeften van de leden van een wijkteam.

In de fase van **Performing** is het vooral zaak het leren continu te blijven ondersteunen en het een voortdurend leerproces te laten zijn. Bijvoorbeeld door coaching, teamcoaching. Ook de fase waarin besloten kan worden om het team zelfsturend te laten zijn. De teamleider (als die nog nodig is) heeft de taak om dat leren verder te brengen.

In WIJEindhoven is dit een heel herkenbaar proces. Een van de vormen die veel gebruikt wordt hierin is intervisie.

Blijkbaar is er elke keer voor elk team tijd nodig om deze fasen door te maken. Ook nadat je lessen hebt opgehaald bij andere gemeenten of teams.

Tips:

- Leren gebeurt door de hele organisatie, iedereen moet mee
- Je kunt daarvoor leergroepen maken met mensen door alle lagen van de organisatie heen. Iedereen brengt daarin wat mee en iedereen heeft elkaar nodig.
- Ambtenaren kunnen heel goed vragen uit de praktijk omzetten naar beleid, faciliteiten, of iets anders
- Maak tijd voor leren
- Richt een leeromgeving in, dat kan op allerlei manieren. Varieer ook zoveel mogelijk in verschillende vormen. Daar hoort een visie bij, die van iedereen is
- Geef iedereen een x aantal uren per maand om te besteden aan leren, laat iedereen kiezen wat ze daarmee willen doen en in welke vorm

Wat gebeurt er nu in leergroepen?

Je kunt daar echte casussen pakken waarbij maatwerk nodig én waar de hulp nodig is van de gemeente. Dan vervolgens met elkaar nadenken hoe we daarmee om kunnen gaan. En goed kijken naar de bedoeling van de regels die we hebben gemaakt. Of, van wie is deze regel en waarom hebben we deze bedacht? Ambtenaren, bestuurders en professionals en beleid en uitvoering hebben allen een rol en meerwaarde hierin. Ambtenaren hebben andere vaardigheden die een nuttige aanvulling kunnen. Beleidsmedewerkers kunnen helpen bij het abstraheren vanuit de casuïstiek en details waar de professionals middenin zitten. En bestuurders kunnen de noodzakelijke beslissingen nemen. Ook is het van belang om in dat leerproces burgers en andere partijen te betrekken.

Elke gemeente kan dat het beste dat op maat inrichten: vaste groepen of niet, thema's of niet, vaste regelmatig of niet?

In **Eindhoven** gaan ze experimenteren met een nieuwe vorm van leeromgeving. Veel mensen kijken regelmatig op Youtube. Is het mogelijk om een Youtube-omgeving te creëren waar allerlei filmpjes op staan en die mensen kunnen bekijken wanneer zij willen?

En, vergeet de burger niet. Betrek hen ook bij leeractiviteiten. Ook andere partijen, instellingen, partners. Ook burgers benaderen die niet actief zichzelf melden.

In **Amsterdam Zuid-Oost** zijn sleutelfiguren gevraagd om de wijkteammedewerkers in contact te brengen met burgers met vraagstukken als illegaliteit, criminaliteit, overlast schuldenproblematiek e.d.). Via de methode van appreciative inquiry is met hen vervolgens het gesprek aangegaan. Met vragen als: Waar heb je last van? En wat gaat er al goed en hoe kunnen we dat versterken? Wat voor beide partijen nieuwe inzichten oplevert, waardoor ook weer beter maatwerk kan worden geleverd.

In **Emmen** kennen ze het principe van "Oploskoffie": Je kunt een vraag stellen en iedereen kan meehelpen met de oplossing. Vanuit verschillende rollen: door een vraag te stellen, als meedenker of als procesbegeleider (deze groep wordt ook getraind). Er ontstaan daar hele leuke ontmoetingen en mensen worden gevraagd die normaal niet zo snel aansluiten. Gestart bij de gemeente en nu wordt gedacht om het te verbreden naar het hele sociale domein. Mooi is dat de talenten in de organisatie worden aangesproken.
Meer informatie bij Harm Jan van Duyn en Eline Faber

In **Lochem- Zutphen** mogen (P&O-) medewerkers een bepaald percentage van hun tijd besteden aan persoonlijke ontwikkeling. Optie is dan om mee te gaan in de wijk. Dat is vastgelegd in de gemeentelijke beoordelingscyclus. Methodisch werken is een vereiste, is een soort van structuur.

In **Wageningen** worden (P&O-) medewerkers opgeleid als facilitators die vragen in de gemeente kunnen oppakken en het leerproces om te komen tot oplossingen begeleiden. Daar zijn hele goede ervaringen mee opgedaan.
Zij hebben nu ook een vraagstuk opgepakt in het HR-beleid.
Ook zijn er hele goede ervaringen met de werkvorm van de beeldkaarten: dan komt echt op tafel waar het om gaat. Facilitators kunnen goed een beweging op gang brengen.

In **Nijmegen** zit de HR kant nog vaak in de meer traditionele rol. Hoe kunnen de rollen van de verschillende onderdelen van een hele organisatie veranderen? Hoe kunnen we de transformatie breder neerleggen in de hele organisatie zodat iedereen reflecteert op zijn eigen rol en kijkt wat er anders nodig is?
In een recent gestart Innovatielab wordt die dialoog nu gefaciliteerd, door de hele organisatie heen. Die andere rollen richten zich ook meer op het begeleiden van processen, goed snappen wat de visie en missie van de organisatie is en de keuzes die gemaakt zijn. En wat je vervolgens nodig hebt als individu, of als afdeling. Organisatievisie en herhaling daarvan is essentieel in, zodat iedereen van daar uit werkt.

In **Emmen** is de visie ingekort en gemakkelijk te onthouden nu: we durven samen met anderen kansen te creëren. Die staat op alle plannen die vervolgens gemaakt worden.
Meer informatie bij Eline Faber.

Wageningen heeft een communicatieframe voor de visie, dat vormt de visie en een plan van aanpak. Ook gemaakt voor de HR-visie. Op één A3 en dat werkt heel goed!

In **Bussum** wordt nu duidelijk dat de bureaucratische processen de professionals belemmeren om hun werk te doen. Daar zijn ze nu naar aan het kijken of dat makkelijker kan.
Daar ligt een mooie kans om samen de discussie aan te gaan: wat heeft de praktijk nodig, wat heeft de ambtenaar nodig? Om te voorkomen dat er dubbel werk wordt gedaan of we de bureaucratie in stand houden.
We moeten een aantal reflexen niet meer gaan doen en daar rugdekking voor krijgen. Dus niet meer enorme verslagen typen voor een andere ambtenaar, om te verantwoorden richting rechter, in plaats van doen wat nodig is. Waarom doen we een aantal zaken?

Bij **Jeugdbeschermers Amsterdam** (voorheen Jeugdzorg Amsterdam) is er via de Vingard methode gekeken naar de werkprocessen: wat heeft dit bijgedragen aan het primaire werk voor de klant. Daar kwam uit dat 70% van hun werktijd niet ten goede kwam aan de klant. Dat was het startpunt om te gaan veranderen. Wat kan overboord, hoe kunnen we anders inrichten dat we minder tijd kwijt zijn aan procedures en meer tijd besteden die aan de klant wordt besteedt. Dat is van team naar team gegaan en zo is de organisatie langzaam veranderd. Dat start met lef, met iemand uit het bestuur die zijn nek uitstak. En steun gaf: ga doen wat je moet doen. De organisatie werd door deze vernieuwende effectieve aanpak verkozen tot [Overheidsorganisatie van het jaar 2014](#).

Tip: twee afleveringen van **Tegenlicht**.

- ["Het einde van de manager"](#)
- ["Nederland Kantelt"](#)

WIJEindhoven is een model aan het kiezen: Verven en KOT. Deze modellen bieden een houvast voor methodische werken en systematisch leren. Goed om naast je visie te blijven leggen.

Wil je meer weten van Suzanne, dit is haar emailadres: info@suzannebunnik.nl