

## DURF TE LOPEN WAAR NOG GEEN PAD IS

3<sup>e</sup> kennisatelier gemeente Rotterdam

**Het klinkt natuurlijk heel logisch en simpel: gebruik de ervaringen in je werk om dat werk te verbeteren. Met andere woorden: wees een reflectieve professional. Dit was het onderwerp van het derde kennisatelier van ST-RAW<sup>1</sup> op 29 juni 2017. Maar hoe gaat dat eigenlijk, reflecteren op je werk? Daarover vertelden verschillende deskundigen in Het Nieuwe Instituut in Rotterdam. In de verhalen gaat het steeds om de balans tussen protocollen en richtlijnen en ruimte voor morele en ethische dilemma's. Twijfel van professionals aan eigen handelen is ook belangrijk, soms ontstaat daardoor een onbedoeld maar kansrijk perspectief.**

Jan-Kees Helderma van de Radboud Universiteit doet samen met de Amerikaanse professor Sabel onderzoek naar experimentele sturing in wijkteams. Met een serieuze knipoog noemt hij dit een 'Pragmatisch Reveil'.

'We maken ingrijpende en fundamentele veranderingen mee in het sociale domein, ook in andere landen. Uniek in Nederland is de verandering van sociale beschermingsstaat naar sociale investeringsstaat. Sinds 1 januari 2015 liggen meer verantwoordelijkheden in de jeugdzorg bij gemeenten. In dit nieuwe lokale jeugdzorg-systeem moeten we leren van de praktijk. Zo niet, dan zal de wal het schip keren.'

Volgens Helderma is de kern van reflectiviteit dat iedereen zich een onderzoekende houding eigen maakt met de focus op publiek-sociale kwesties waarbij je voortdurend werkt aan betrokkenheid van het publiek. Met die houding moet je ook wet- en regelgeving kunnen duiden en toepassen.



'Reflectie en onderzoek voeden het debat om tegenstellingen te overbruggen. De wijkteams zijn een proeftuin om lokale kennis verder te brengen. Experimentele besturing houdt ook in dat er verantwoording is, gericht op voortdurend leren in plaats van steeds afgerekend worden op meetbare doelen. Durf dit voortdurend ter sprake te brengen', zo roept Helderma zijn gehoor op. Alle oplossingen zijn incompleet, maar te corrigeren. Ook belangrijk is het systematisch vergelijken van verschillende praktijken en het voortdurend onderzoeken van organisatorische en institutionele barrières rond primaire processen. 'Wij hielden lange reflectieve interviews op basis van casuïstiek, waaruit blijkt dat zaken die incidenten leken eigenlijk structureel bleken. Ook opvallend is dat in de informatie in casussen van wijkteams een hele andere taal wordt gesproken dan in beleidsdocumenten.' Hij pleit voor een infrastructuur voor de verspreiding van kennis en het generaliseren van lokale successen. Niet alleen voor praktijkprofessionals, maar ook voor mensen in beleid en bestuur.

Helderma en Sabel waren onder de indruk van wat wijkteams allemaal klaarspeelden, met grote betrokkenheid en met reflectie. 'Daar heb ik grote bewondering voor. Maar we moeten echt werken aan een leerinfrastructuur en een betere systematische registratie van leerbevindingen. Realiseren we dit niet, dan is het gevaar dat we terugvallen in een autoritair stelsel.'

---

<sup>1</sup> ST-RAW: Samen Transformeren – Rotterdams Academische Werkplaats

### **Beertje Colargol**

Bert Vosselman is opleidingsadviseur en begeleidingsdeskundige bij Trivium Lindenhof. Vanaf het begin van de wijkteams was hij betrokken bij het leren en ontwikkelen binnen wijkteams. Hij spreekt over de reflectieve praktijk in het huidige werkveld met daarin de focus op normatieve professionalisering. 'Daarin kan technisch instrumenteel (richtlijnen, protocollen) samengaan met normatief (ruimte voor professionals voor morele en ethische dilemma's).



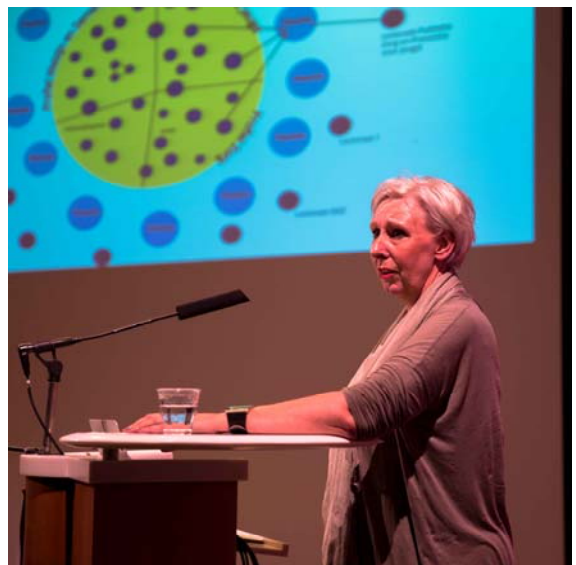
Vosselman vertelt het verhaal van de vijfjarige Herman. Een angstig jongetje, residentieel opgenomen, dat alle vertrouwen verloren had. 'De enige zekerheid in zijn leven was zijn beertje Colargol. Toen ik nachtdienst had en Herman een heel onrustige nacht had, ik al van alles geprobeerd had, heb ik uiteindelijk zijn matrasje naast mijn bed gelegd. Ik voelde zijn kleine kinderhandje omhoog steken en dat heb ik vastgepakt. We zijn hand in hand in slaap gevallen. Ik durfde op dat moment mijn intuïtie de ruimte te geven en af te wijken van protocollen. Voor Herman was op dat moment nabijheid het belangrijkste.' Later, na afloop van de presentatie, werd er nog nagesproken in de zaal over dit voorbeeld. Niet alleen in de zaal trouwens, ook op het werk, van Bert, toen hij dit met collega's besprak. Er zijn kritische vragen. Vosselman: 'Het gaat erom dat je je eigen twijfel kunt omarmen om zodoende je reflectieve vermogen en je interne dialoog te versterken. Zo maak je een reflectieve cultuur mogelijk met als doel een leerproces op gang brengen én houden.'

Alle wijkteams in Rotterdam hebben een begeleider om de reflectieve praktijk te helpen ontwikkelen. Dit najaar volgt een evaluatie daarvan.

### **Met elkaar leren**

Hogeschool Rotterdam is vandaag met twee vertegenwoordigers aanwezig. Eerst vertelt Carla Stolk, manager externe betrekkingen, over leerwerkgemeenschappen.

'Veranderingen gaan snel, ook bij onze opleidingen. De sociale opleidingen zijn de laatste drie jaar in transitie en kennen nu drie profielen: Welzijn en Samenleving, Jeugd, Zorg. Een punt daarbij is dat onze studenten moeilijk aan stageplekken komen omdat het hele werkveld en elke organisatie in verandering zijn. Ook dat was een aanleiding om leerwerkgemeenschappen te vormen, zodat docent, professional en student samen lerend werken.'



Stolk laat een vlak vol stippen zien. De drie profielen zijn het centrum, daaraan hangen verschillende thema's en daar zitten weer lectoraten aan vast. Ook onderling is er de nodige samenhang. 'Het gaat hier om kennisoverdracht tussen allerlei partijen en op langere termijn om kenniscreatie. Binnen de leerwerkgemeenschap leven vaak dezelfde vraagstukken, zoals omgaan met vrijwilligers of ouderbetrokkenheid. Binnen zo'n thema wordt kennis verzameld onder leiding van een lector. Sommige vraagstukken zijn goede onderwerpen om op af te studeren. We werken momenteel met 34 organisaties samen. Er doen 3<sup>e</sup> jaars studenten mee aan de leerwerkgemeenschap, in de toekomst ook 4<sup>e</sup> jaars.'

Toby Witte is lector Maatschappelijke Zorg bij het kenniscentrum Talentontwikkeling van de Hogeschool Rotterdam. Hij vertelt over de Werkplaats Zuid-Holland Zuid die op verzoek van het Ministerie van VWS werd ingesteld.

'De hele transitie in de zorg is niet alleen een vrij technisch proces, ook zijn er andere professionals nodig. Wij denken een nieuwe modus te vinden in de ondersteuning van lectoren aan studenten met deze werkplaats. Het gaat vooral om 'leren innoveren'. Er doen zeven gemeenten<sup>2</sup> aan mee en met die gemeenten en de uitvoerende organisaties zijn we bezig te leren, te improviseren en te reflecteren in de praktijk. Dat doen we vooral door in elkaars keuken te kijken want we worstelen allemaal met dezelfde problemen.'



Overkoepelend thema is integraal werken in de wijk, met aandacht voor de verdere ontwikkeling van sociale wijkteams, de aansluiting tussen formele en informele ondersteuning en zorg, en de verbinding tussen beleid en uitvoering. 'In de praktijk van wijkteams bestaan grote verschillen. Bij het ene team loop je zo naar binnen en bij het andere moet je bij wijze van spreken eerst je burgerservicenummer achterlaten. Veel verschillen zie je overal: leer daarvan!'

Witte onderscheidt verschillende fases in het reflectieve proces. Je moet het eens worden over visie, missie en praktijktaal. Dan volgt implementatie en vervolgens het borgen. 'Je reflecteert op de actie (wat doen we) en reflecteert achter de actie (waarom doen we dit). De essentie is ervaringen delen om er allemaal beter van te worden, dus interprofessioneel samenwerken.' In deze Werkplaats zitten beleidsambtenaren, sociale professionals, docenten, lectoren en masterstudenten.



---

<sup>2</sup> Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk, Dordrecht, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen

## Nieuwe paradigma's

Er gaat een nauwelijks merkbare zucht door het publiek na al deze informatie. De eerste zaalvraag luidt: kunnen we die leerwerkgemeenschappen en de werkplaats niet aan elkaar koppelen? Want wat doen we professionals allemaal aan?

Een duidelijk antwoord hierop komt er niet echt in de hierna volgende forumdiscussie. Wel vertelt Annelies van Oudheusden van Flexus Jeugdplein en begeleider reflectieve praktijk dat we met elkaar niet alles tegelijk kunnen. 'Je moet je steeds afvragen wat we aankunnen op dit moment. Wel word ik blij van de gedachte dat reflectie altijd mogelijk blijft, daar gaat het om.' De voorgaande sprekers discussiëren met elkaar. Er leven te hoog gespannen verwachtingen over wat wijkteams allemaal moeten kunnen. Als dat dan niet lukt, komt de kritiek. Een ander constateert dat we bezig zijn om een nieuw primair proces uit te vinden. We kunnen veel leren van concrete casuïstiek en van de methode om ontwikkelingen vast te leggen. De algemene constatering is ook dat we met elkaar nog te veel uitgaan van oude paradigma's.

Iemand uit de zaal vindt dat het nog wel een tandje dieper kan met leren van casussen. 'Die kunnen we meer benutten. Dus niet alleen 'tevredenheidsonderzoeken' doen, maar ook serieus nemen wat cliënten zoal teruggeven. Het is best ingewikkeld als je met elkaar nog in die oude groef zit, maar de stemmen van beleid en onderzoek hebben we al genoeg gehoord. Benut de stem van cliënten.' Een ander constateert dat de wijkteams zoveel moeten omdat mensen nergens anders meer terecht kunnen. Welzijn en basisvoorzieningen zijn wegbezuinigd, daardoor wordt het wijkteam het eerste aanspreekpunt en raakt overbelast. Het wordt nog maar eens verzucht: veel vereist papierwerk gaat ten kosten van de aandacht voor cliënten. Dat zou ook zomaar voor het reflectieve proces kunnen gelden.

Een ander pleit voor meer netwerkontwikkeling en een betere teambuilding in wijkteams, om zo van echte meerwaarde voor bewoners te zijn. Om te leren en te reflecteren vanuit een gezamenlijke opgave. Tegenwoordig zijn er veel wisselingen, met aanbestedingen, dus het is niet meer zo dat je samen tien jaar in dezelfde wijk werkt. Maar wat je wel samen kunt ontwikkelen is lerend vermogen. Hier en daar gaan in het land stemmen op om met meer nuance naar marktaanbestedingen te kijken.



Een conclusie vanmiddag is dat er ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid. Professionals maken keuzes. Laat diverse vormen van reflectieve praktijken naast elkaar bestaan, maar doe er wel iets mee.

Een open vraag is of professionals dat voldoende durven. Vanuit het stadsbestuur komen signalen dat dit te weinig gebeurt. Is dit zo? Mooi onderwerp voor een volgende dialoog! Maar eerst komt er een nieuw kennisatelier over E-health en serious games op 9 november 2017. Noteer die datum!