

**Leren van waardecreatie – Samen leren in een transdisciplinaire
Community of Practice**

**Learning through value creation – Learning together in a transdisciplinary
Community of Practice**

Marjolein Groen
Master Leren en Innoveren
10 juni 2021



Aeres University of Applied Sciences
Mansholtlaan 18
6708 PA Wageningen

Onderzoeksbegeleider: Pieter Seuneke



Stichting Nidos
Postbus 13021
3507 LA Utrecht

Opdrachtgever: Martin Veldhuizen

Leren van waardecreatie – Samen leren in een transdisciplinaire Community of Practice

Learning through value creation – Learning together in a transdisciplinary Community of Practice

Samenvatting

De steeds wisselende doelgroepen van alleenstaande minderjarige vluchtelingen brengen eigen culturen en vluchtverhalen mee, inclusief bijbehorende uitdagingen. Jeugdbeschermers van Nidos, de landelijke gecertificeerde instelling die de voogdij en ondertoezichtstellingen over deze jongeren uitvoert, begeleiden hen. Middels formele trainingen krijgen zij de benodigde kennis en vaardigheden aangereikt voor deze uitdagende praktijk. Trainingen sluiten echter onvoldoende aan. Professionals leren vooral dicht tegen hun praktijk aan, in collectieven zoals Communities of Practice (CoPs), wil er sprake zijn van waardecreatie. Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe deelname aan een transdisciplinaire Community of Practice tot waardecreatie voor het leren van jeugdbeschermers leidt. Het waardecreatie model van Wenger et al. (2011) en de ontwerpprincipes voor succesvolle CoPs van Bood en Coenders (2004) zijn gebruikt om de waardecreatie te onderzoeken. Middels participerende observatie in drie gildebijeenkomsten en interviews met vier jeugdbeschermers, één gedragswetenschapper, één jurist en één regiomanager is waardecreatie in het gilde zichtbaar gemaakt en in hoeverre de ontwerpprincipes hieraan ondersteunend zijn. Uit de resultaten blijkt dat voornamelijk onmiddellijke en potentiële waarde ervaren wordt en beperkt sprake is van toegepaste en gerealiseerde waarde. Herijken van waarde vindt nauwelijks plaats. Hoe het ontwerp van het gilde dit verder kan versterken is een vraag die openligt voor verder onderzoek.

Abstract

The ever-changing influx of groups of unaccompanied children bring with them their own cultures and flight stories, including challenges associated with them. Guardians from Nidos, the certified national guardianship institution that carries out guardianship and supervision of these young people, guide them. Through formal training, guardians are provided with the knowledge and skills needed for this challenging practice. Trainings, however, are not sufficient. Professionals mainly learn close to their practice, participating in collectives such as Communities of Practice (CoP), if there is to be value creation. This research answers the question how participation in a transdisciplinary Community of Practice leads to value creation in the learning of guardians. The value creation framework of Wenger et al. (2011) and the design principles for successful CoPs of Bood and Coenders (2004) have been used to research value creation. Through participatory observations in three guild meetings and interviews with four guardians, one behavioural scientist, one lawyer and one regional manager, it has become clear which value the guild already creates and to what extent the design principles have been supportive. The results show that mainly immediate and potential value is created, and to a lesser extent applied and realized value. There is hardly any reframing of value. How the design of the guild can further strengthen this is a question that is open for further research.

Inleiding

Aanleiding

Nidos is de landelijke jeugdbeschermingsorganisatie verantwoordelijk voor de uitvoering van de voogdij en ondertoezichtstellingen over alleenstaande minderjarige vluchtelingen. Dit doet zij als gecertificeerde instelling, op grond van het Burgerlijk Wetboek. Op 1 mei 2022 werkten bij Nidos 614 medewerkers, waarvan er 336 jeugdbeschermers zijn. Zij voeren de jeugdbeschermingsmaatregelen uit en ondersteunen de jongeren in hun asielprocedure, met respect voor de culturele achtergrond, vanuit betrokkenheid en met specifieke deskundigheid, waarbij ze het belang van de individuele jongere centraal stellen (Nidos, z.d.).

Van oudsher ligt de impliciete focus sterk op het individuele leren van jeugdbeschermers. Pas vanaf 2015 kent Nidos regionale basisteams die, ondanks de organisatiebrede implementatie, grote verschillen kennen qua werkwijze. Hetzelfde geldt voor de methodische casuïstiekbesprekingen en de intervisiebijeenkomsten. De organisatie ontwikkelt dit soort leeractiviteiten zonder onderliggende leervisie, waardoor ze weinig samenhang

vertonen. Het gebrek aan een systematisch trainingsontwerpproces waarbij jeugdbeschermers betrokken zijn, maakt dat er geen sprake is van dat wat Deen et al. (2017) interne en externe consistentie noemen.

Een belangrijke ontwikkeling die van invloed is op de manier waarop Nidos aandacht heeft voor leren, is de ambitie van de directie om Nidos verder te professionaliseren. Een nieuwe besturingsfilosofie vraagt medewerkers vanuit gezamenlijkheid, wederkerigheid, intrinsieke motivatie en een waarderende benadering bij te dragen aan het waardevolle werk van Nidos (Geurts, 2019). Vanuit professionaliteit, vakmanschap en vertrouwen, krijgen medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid voor hun dagelijkse praktijk. Middels het creëren van leer- en ondersteuningsnetwerken, worden medewerkers ondersteund in hun leren en ontwikkelen. Deze ontwikkeling naar een meer horizontaal georiënteerde organisatie vraagt wat anders van professionals.

Door de besturingsfilosofie ontstaat er aandacht voor het samen met en van elkaar leren. De transformatie die de nieuwe besturingsfilosofie inzet, leidt echter niet vanzelfsprekend tot collectief leren en grotere professionaliteit. Dat vraagt aandacht voor de manier waarop leren en ontwikkelen georganiseerd wordt, aansluitend bij de medewerkers. Omdat jeugdbeschermers in de praktijk het dichtst bij missie van Nidos staan, staat in dit onderzoeksvoorstel hun leren centraal.

In de huidige realiteit overheerst dat wat Ruijters (2017) informatief leren noemt, waarbij top-down ontwikkelde trainingen door de gedragswetenschappers en juristen als inhoudelijke experts niet altijd goed aansluiten bij de geuite leerbehoeften. Via trainings-evaluaties geven jeugdbeschermers aan dat dezelfde theorie herhaald wordt, terwijl zij meer willen uitwisselen en reflecteren op casuïstiek. De toepassing van getrainde kennis en vaardigheden gebeurt daardoor onvoldoende en is weinig toekomstbestendig. Er vindt weinig transfer van het geleerde plaats (Blume et al., 2010). Het probleem wat zo ontstaat is tweeledig: zowel de thema's als de didactische aanpak sluiten onvoldoende aan op de behoeften van jeugdbeschermers. Zo constateert het hoofd van de afdeling gedragswetenschappers, de stafafdeling die jeugdbeschermers inhoudelijk ondersteunt bij ingewikkelde begeleidingsthema's, dat de training 'Seksualiteit', weinig opgeleverd heeft en jeugdbeschermers zowel kennis als vaardigheden grotendeels vergeten zijn (C. Sillevis, persoonlijke communicatie, 27 mei 2021). Dit terwijl tijdens het ontwerpen aangesloten is bij leerbehoeften en borging van de getrainde aandacht kreeg.

In de door juristen en gedragswetenschappers ontwikkelde trainingen staan inhoudelijke kennisoverdracht en het oefenen van vaardigheden centraal. Het gezamenlijk reflecteren op de praktijk en de betekenis die dit heeft voor de jeugdbeschermers als professional krijgt weinig aandacht. Deze vorm van trainen bevestigt de juristen en gedragswetenschappers in hun expertrol. Het houdt het mechanisme in stand dat jeugdbeschermers gelijk een beroep op hen doen, terwijl zij ingewikkelde praktijksituaties in eerste instantie met een collega of hun basisteam dienen te bespreken. Het aantal gedragswetenschappers en juristen is hier niet op afgestemd, waardoor deze weinig tijd ervaren voor het geven van een passend advies. Hierdoor sluit hun advies niet altijd goed aan bij de praktijk. Ook ervaren jeugdbeschermers dat de gedragswetenschappers en juristen te veel op afstand van de praktijk staan. Hoewel elke regio sinds 2019 één vaste gedragswetenschapper heeft, zijn deze maar eens per maand aanwezig in de regio. Gedragswetenschappers hebben, net als de juristen, als hun vaste standplaats het hoofdkantoor in Utrecht. Casusoverleg (MDO) vindt vooral telefonisch of via Teams plaats. Dat deze aangeleerde afhankelijkheid van inhoudelijke experts risico's met zich meebrengt bleek in 2018, toen zich in verschillende ondertoezichtstellingen (OTS) calamiteiten voordeden. Deze ontstonden mede doordat OTS-kennis te veel versnipperd was en jeugdbeschermers expertise misten in de uitvoering van de OTS-maatregel.

Een deel van het praktijkprobleem ontstaat doordat Nidos leervragen beantwoordt met trainingen, waarbij verantwoordelijkheid voor de toepassing in de praktijk impliciet bij de jeugdbeschermers gelegd wordt. Verder is Nidos als actiegerichte organisatie minder sterk in het voor leren noodzakelijke vertragen. Integraal collectief reflecteren gebeurt niet vanzelfsprekend binnen Nidos, terwijl de ontwikkeling van professionals vraagt om voortdurend met elkaar op de praktijk te reflecteren om daarvan te leren. Jeugdbeschermers zijn professionals. Een professional is iemand die ervoor kiest en zich erop toelegt om, met behulp van specialistische kennis en ervaring, cliënten op een competente en integere manier steeds beter van dienst te zijn, waarbij deze gebruik maakt van en actief bijdraagt aan een community van medeprofessionals die het vak voortdurend ontwikkelen (Simons & Ruijters, 2014). De jeugdbeschermers ervaren dat hun werkpraktijk voortdurend verandert. Ze hebben te maken met verschillende culturen, die eigen vluchtverhalen en begeleidingsthema's meenemen. Ook het aantal minderjarige vluchtelingen dat in Nederland asiel aanvraagt fluctueert. Hierdoor is tijdens hoge instroom sprake van een zeer hoge werkdruk, waarbij jeugdbeschermers soms ver boven hun caseload moeten werken. De continu veranderende doelgroep en strengere omgevingseisen¹ benadrukken de waarde van collectief leren. Want hoewel jeugdbeschermers de jongeren begeleiden, hebben zij steun van de rest van de organisatie nodig om met ingewikkelde praktijkopgaven om te gaan, vraagstukken die plaatsvinden in de complexe en snel veranderende omgeving van het Nederlandse asielbeleid, waar andere ketenpartners met vergelijkbare opgaven worstelen.

De begeleiding aan steeds veranderende doelgroepen valt te kenmerken als emergente opgave. Dit vraagt om transdisciplinaire teams die leren en realiseren samenbrengen (Derksen, 2016; Houtkamp et al., 2019). Een jeugdbeschermers is in zijn dagelijkse praktijk lid van meerdere collectieven, zoals bijvoorbeeld de groep aandachtfunctionarissen van een kennisdomein of een zorgnetwerk om een pupil. Collectieven zoals deze, waar nu nog vooral impliciet sociaal geleerd wordt (Ruijters, 2017), kunnen fungeren als informele 'Communities of

Practice' waarin expliciet van elkaar geleerd wordt rondom een gedeeld praktijkprobleem, om zo de praktijk te verbeteren (Wenger, 1998/2018). Door gezamenlijke uitwisseling over praktijkproblemen, doen jeugdbeschermers nieuwe kennis op hoe met ingewikkelde casuïstiek om te gaan, kan nieuwe kennis ontwikkeld worden over actuele praktijkthema's, zoals bijvoorbeeld vechtscheidingen en kunnen ervaren jeugdbeschermers hun kennis over cultuursensitief werken delen met minder ervaren collega's. Deelname aan dit soort collectieven kan een gevoel van gezamenlijkheid opleveren, wat van belang is omdat men als jeugdbeschermers zelfstandig een caseload draait. Tot slot kan hierdoor de afhankelijkheid van inhoudelijk experts zoals de gedragswetenschappers en juristen voor advies verminderen. Deze collectieven zijn daarmee van waarde voor de professionele ontwikkeling van de jeugdbeschermers omdat, in navolging van Simons en Ruijters (2014), in dit soort communities het vak van de jeugdbeschermers (door)ontwikkelt. Ook voor de organisatie is het van belang, omdat ze zo in staat is sneller passende begeleiding aan veranderende doelgroepen te bieden.

Uit het voorgaande volgt dat naast informatief leren, collectief leren dicht tegen hun praktijk aan, waardevol is voor de professionele ontwikkeling van jeugdbeschermers. Leren van jeugdbeschermers kan gezien worden als het gezamenlijk creëren van waarde, door het gezamenlijk betekenis geven aan ervaringen. Dit ontstaat door samen met anderen in een deels gemeenschappelijk proces en resultaat, (nieuwe) kennis te delen en op te bouwen voor een veranderende praktijk, waarbij vertragende collectieve reflectie noodzakelijk is om expliciet van elkaar te kunnen leren (Mittendorff et al., 2006; Ruijters, 2017). Omdat Nidos aan het begin staat van deze transitie van individueel naar meer collectief leren, zal dit onderzoek zich richten op de waarde van collectief leren in een transdisciplinair Community of Practice, te weten één van de in september 2021 gestarte OTS-gildes.

Samenvattend is de huidige ondersteuning voor het leren van jeugdbeschermers een actueel, urgent en relevant vraagstuk voor Nidos. De besturingsfilosofie stimuleert ontwikkeling naar een horizontale organisatiestructuur waar autonome professionals gezamenlijk in ondersteunende netwerken leren en ontwikkelen. De realiteit is dat voor jeugdbeschermers nog in grote mate bepaald wordt wat ze moeten leren, waarbij leren gelijkstaat aan trainen. Hierdoor blijft de aangeleerde afhankelijkheid van inhoudelijk experts in stand, ervaren ze onvoldoende steun van de rest van de organisatie en is er weinig aandacht voor andere vormen van leren van jeugdbeschermers in de praktijk.

Relevantie van het probleem

Informatief leren is voor professionals niet altijd de meest ondersteunende vorm van leren (Ruijters, 2017). Dit geldt ook voor jeugdbeschermers: hun leren is vooral sociaal en vindt plaats in de praktijk. In de collectieven waar ze deel van uitmaken bespreken ze met elkaar lastige praktijksituaties en actuele thema's. Dat informatief leren niet het meest ondersteunende leren is wordt ondersteund door de toenemende overtuiging dat het leren van professionals zo dicht mogelijk tegen het werk aan zou moeten plaatsvinden (De Jong, 2019; Houtkamp et al., 2019; Van Oeffelt et al., 2021). Daarnaast stimuleert de nieuwe besturingsfilosofie medewerkers collectief te leren, waarbij alle medewerkers in de organisatie waarde toevoegen aan de begeleiding aan jongeren. Vanuit dit perspectief zijn de jeugdbeschermers, hun regiomanagers, de gedragswetenschappers en de juristen als transdisciplinair team juist aanvullend op elkaar. Deze aspecten dragen bij aan de noodzaak het leren van jeugdbeschermers op andere manieren te ondersteunen, aansluitend bij hun praktijk en de besturingsfilosofie.

Dit praktijkonderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan de manier waarop Nidos het leren van jeugdbeschermers zo goed mogelijk kan ondersteunen, in aansluiting op de besturingsfilosofie. Door collectief leren in de praktijk van jeugdbeschermers te ondersteunen en de waarde die er door collectief leren in communities gecreëerd wordt te expliciteren, levert het onderzoek een bijdrage aan hun ontwikkeling als professional. Voor Nidos kunnen de uitkomsten van dit praktijkonderzoek waardevol zijn, omdat het inzichten kan bieden in en een bijdrage kan leveren aan de inrichting van de leer- en ondersteuningsnetwerken, die het leren en ontwikkelen van autonome professionals zal ondersteunen. Aan de hand hiervan kan de volgende praktijkvraag gesteld worden: *Hoe kan Nidos de waarde van collectief leren van jeugdbeschermers vergroten in informele transdisciplinaire Communities of Practice, aansluitend bij de besturingsfilosofie, zodat zij zich als autonome professionals ontwikkelen en zich gesteund voelen in dat wat de ingewikkelde praktijk van hen vraagt?*

Theoretisch kader

Vanuit de praktijkvraag zijn de concepten Communities of Practice en Waardecreatie verder verkend. Eerst volgt een korte introductie van collectief leren, omdat beide concepten daar sterk mee samenhangen.

Professionals hebben elkaar nodig om vernieuwing en verandering op gang te brengen, zowel in collectieve processen als om tot collectieve resultaten te komen (Ruijters, 2017; Verdonschot, 2020). Kennis wordt in interactie gecreëerd. Hierbij is het belangrijk aan te sluiten bij bestaande groepen en collectieven die diversiteit in functies en rollen hebben (Akkerman et al., 2008; Houtkamp et al., 2019). Een belangrijk kenmerk van *collectief leren* in organisaties is dat er bewust gestreefd wordt naar gezamenlijk leren of collectieve leeruitkomsten (De Laat & Simons, 2001; Geurts, 2019; Ruijters, 2017; Wierdsma & Swieringa, 2017). Collectief leren expliciteert ingesloten beroepsvaardigheden en expertise (impliciete kennis of tacit knowledge), omdat mensen kennis delen en discussie voeren (Bolhuis & Simons, 2011). Dit proces wordt *externalisatie* genoemd en

vormt de sleutel van kenniscreatie (Nonaka en Takeuchi, 1995 in Mittendorff et al., 2006). Tussen individuele ontwikkeling en collectief leren bestaat een iteratief proces (Brandts et al., 2021). Door ontwikkelgerichte collectieve interacties als dialoog, kennisdeling, co-constructie en constructief conflict, accommoderen de mentale modellen van het individu en het veranderende zelf zorgt voor andere interacties in het collectief. Zo kunnen zowel individuele leerwinst als collectieve groei ontstaan (Brandts et al., 2021; Decuyper et al., 2010; Raes et al., 2015; Spruyt et al., 2011). Dit gaat niet altijd vanzelf. Het vraagt om boundary crossing, zich kunnen verplaatsen in de ander om met een open hart impliciete en expliciete verschillen te herkennen en systematisch bespreekbaar te maken in een reflectieve dialoog (Bakker & Akkerman, 2016; Swart, 2012; Van Veen et al., 2016). Concluderend is collectief leren niet alleen belangrijk voor de toekomstbestendigheid van organisaties, maar ook voor het leren en ontwikkelen van teams en individuen.

Collectief leren kan gestimuleerd worden middels verschillende soorten leer- en ondersteuningsnetwerken en kent uitgebreid wetenschappelijk onderzoek. Concepten als professionele leergemeenschappen, netwerklernen, teamleren, groepsdynamica, Communities of Practice en Communities of Learners vertonen allen samenhang samen met collectief leren. In dit onderzoek staat een Community of Practice (CoP) centraal, omdat het ontwerp van een CoP het beste past bij het collectieve leren dat Nidos wil versterken.

Een *Community of Practice* heeft drie fundamentele kenmerken: een gedeeld kennisdomein, een gedeelde praktijk en een verbindende community. Een CoP bestaat uit een groep mensen die rondom een gedeeld thema gezamenlijk leren en een collectieve intentie hebben hun gedeelde praktijk te verbeteren, waarbij ze regelmatig samenkomen. Deze verbinding kan zowel een informeel als formeel karakter hebben (Coenders, 2012; De Laat & Simons, 2002; Mittendorff et al., 2006; Wenger & Snyder, 2000; Wenger et al., 2011). De CoP is erop gericht *individueel leren* en *collectief leren* samen te brengen, waarbij deze vormen van leren bij elkaar komen in de ontwikkeling van de CoPs gedeelde praktijk. Bijvoorbeeld door kennisdeling, het creëren van collectieve nieuwe kennis, het aanpassen van individuele perspectieven of het reframen van bestaande perspectieven tot een nieuw gezamenlijk perspectief. Ropes (2010) en Wenger et al. (2011) onderscheiden individuele en collectieve leeropbrengsten, waarbij de persoonlijke en collectieve verhalen in een CoP leeropbrengsten in zich dragen. Dit is datgene wat Brandts et al. (2021) het iteratief proces tussen individuele ontwikkeling en collectief leren noemen. Ook is een CoP gericht op *waardecreatie*: de betekenis die leden geven aan activiteiten en interacties in de CoP, waarbij waarde zowel positief (gewenste leeruitkomsten) als negatief (ongewenste leeruitkomsten) kan zijn (Wenger & Snyder, 2002; Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020). Betekenisgeving als het creëren van waarde voor collectief leren speelt zich af in de wisselwerking tussen die persoonlijke en collectieve verhalen. Hierbij zijn het de onderlinge, persoonlijke relaties die een CoP tot een CoP maken (Bood & Coenders, 2004). Het versterken van relaties en een gedeelde identiteit staat centraal, in plaats van te bereiken resultaten. Deze focus op onderlinge persoonlijke relaties, kennisdeling en kenniscreatie maken een CoP tot een goed middel om professionals samen te laten werken aan problematische situaties, en zich daarmee als professional te ontwikkelen. Een CoP is daarmee een waardevolle ondersteuningsvorm om, zoals bij Nidos, van individueel informatief leren, een stap te zetten richting collectief met en van elkaar leren.

Wenger en Trayner-Wenger (2015) beschrijven de volgende functies van een CoP: problemen oplossen, om informatie verzoeken, ervaringen delen, hergebruik van middelen, coördinatie en strategie bepalen, redeneren, bouwen aan zelfvertrouwen, ontwikkelingen bespreken, documenteren, bezoeken afleggen en kennis vergaren en gebrek aan kennis identificeren. Voor organisaties zoals Nidos, kunnen CoPs fungeren als een leernetwerk, waarin jeugdbeschermers, gedragswetenschappers en juristen elkaar vanuit hun eigen expertise aanvullen in het oplossen van praktijkproblemen, vanuit de overtuiging dat een transdisciplinaire omgeving een rijkere leeromgeving biedt.

In het opzetten van een CoP zijn verschillende fases te onderscheiden. Bood en Coenders (2004) beschrijven dat wanneer een groep mensen een CoP beginnen, ze dat weliswaar doen omdat ze verwachten dat er potentieel in de groep aanwezig is, maar dat potentieel ook tot ontwikkeling moet komen. Wenger et al. (2002) onderscheiden vijf opeenvolgende ontwikkelingsstadia van de CoP. In het *Oriëntatie* stadium verkennen mensen elkaar en de mogelijkheden van de CoP in wording. Dan volgt het stadium van *Cohesie* waarin sociale cohesie versterkt wordt door met elkaar gesprekken te voeren en verbindingen te leggen. Het *Volwassen* stadium bereikt een CoP wanneer de CoP een eenheid vormt en als groep activiteiten formuleert en uitvoert. Wanneer de CoP voldoende gemotiveerd blijft en relevante vernieuwing voor de praktijk brengt, bereikt deze vervolgens het stadium van *Competentie*. Op een gegeven moment kan een CoP afgebouwd worden of is het noodzakelijk deze te vernieuwen. Dan breekt het stadium van *Transformatie* aan.

CoPs zijn als het ware kennisknooppunten, waar kennis gecreëerd en levend gehouden wordt, zodat dit niet verdwijnt wanneer mensen de organisatie verlaten (Mittendorff et al., 2006). Ondanks dat Wenger (1998/2018, 2000) stelt dat organisaties zo min mogelijk dienen in te grijpen op een CoP, omdat formalisering de creativiteit inperkt die goed werk in de praktijk vraagt, kunnen CoPs formeel ingezet worden. Dit kan door potentiële CoPs te herkennen die de strategie van de organisatie ondersteunen, deze te voorzien van ondersteunende infrastructuur om expertise effectief in te kunnen zetten en niet-traditionele methoden te gebruiken om toegevoegde waarde van CoPs te meten (Wenger & Snyder, 2002).

Bij formalisering van een CoP verdienen een aantal punten aandacht. Volgens Bood en Coenders (2004),

Ermers (2017) en Wenger et al. (2002) dragen zeven ontwerpprincipes bij aan het succes van een CoP. *Ontwerp voor evolutie* laat het ontwerp steeds beter aansluiten op de gewenste interacties door aspecten en onderdelen aan te passen. Bij een *dialog openen tussen binnen-en buitenperspectieven* sluit de CoP aan bij de praktijk ‘daarbuiten’, door belanghebbenden vanuit de organisatie bij de CoP te betrekken. Het is belangrijk *ruimte te scheppen voor verschillende participatieniveaus*, omdat thema’s verschuiven, waardoor leden die meer op de achtergrond waren meer op de voorgrond kunnen treden. Om het versterken van de onderlinge persoonlijke relaties mogelijk te maken is het nodig om een *publieke en besloten community-ruimte te faciliteren* waar kennis vindbaar is. Een succesvolle CoP is niet zozeer op harde resultaten gericht, maar op *waardecreatie* en ‘zachte’ resultaten. Het zesde ontwerpprincipes ondersteunt de levendigheid van de CoP door het combineren van *vertrouwdheid met spannende perspectieven*, waarbij deze perspectieven wel verbinding hebben met het kennisdomein. Tot slot heeft elke CoP een herkenbaar *ritme van verschillende activiteiten en communicatie*.

Bij vaststelling van het kennisdomein en vorming van een community is het belangrijk om de tijd te nemen om de gedeelde behoeften en de gedeelde agenda te identificeren, evenals de gedeelde geschiedenis (Akkerman et al., 2008). Dit sluit aan bij Raes et al. (2015), die concluderen dat basisveiligheid en sociale cohesie voorwaarden vormen om tot collectief leren komen in groepen. Teams gaan door verschillende ontwikkelfasen waarin ze vertrouwen in elkaar en eigen effectiviteit opbouwen voordat ze als collectief gaan leren in plaats van als individu. Zodra een groep meer kenmerken van een CoP heeft (gedeeld kennisdomein, praktijk en community) laat ze meer collectieve leerprocessen zien zoals sociale interactie, storytelling, collectieve reflectie en probleemoplossen. Ook de collectieve leeruitkomsten nemen toe (Mittendorff et al., 2006).

Om waardecreatie in netwerken en CoPs te bevorderen en te beoordelen hebben Wenger et al. (2011) een model en toolkit ontwikkeld om professionals te faciliteren in het delen van verhalen over waardecreatie. Zij beschouwen de persoonlijke als collectieve verhalen van deelnemers als bronnen van data, die zichtbaar maken wat deelname aan de CoP voor hen betekent en tot welke vormen van waardecreatie deelname heeft geleid.

Wenger et al. (2011) operationaliseren waardecreatie in vijf dimensies: onmiddellijke waarde, potentiële waarde, toegepaste waarde, gerealiseerde waarde en herijken van waarde. Elke dimensie wordt door hen als een zich evoluerende cyclus van waardevolle momenten beschouwd, waar zowel waardecreatieverhalen over activiteiten, interacties en aspiraties in kunnen ontstaan, als indicatoren van waardecreatie in onder gebracht kunnen worden. *Onmiddellijke waarde* ontstaat via activiteiten en interacties, bijvoorbeeld een vraag die beantwoord wordt of een inspirerende bijeenkomst. Bij *potentiële waarde* wordt waarde pas later gerealiseerd als kenniskapitaal. Kenniskapitaal kan op verschillende manieren gestalte krijgen, bijvoorbeeld in nieuwe ideeën (persoonlijke waarde), nieuwe relaties (sociaal kapitaal), nieuwe tools (tastbaar kapitaal), ervaren status (collectief kapitaal) of andere manieren om naar leren te kijken (leerkapitaal). *Toegepaste waarde* betreft de toepassing (en aanpassing) van het kenniskapitaal in verschillende contexten, zoals een andere aanpak proberen, kennis meenemen of nieuwe middelen en tools implementeren. In de vierde dimensie staat *gerealiseerde waarde* centraal. In hoeverre is de werkpraktijk verbeterd? Dit geldt zowel voor de professional als individu, als de organisatie als geheel. De vijfde dimensie tot slot omvat *herijken van waarde*. Hierin worden doelen, successen en strategieën anders gedefinieerd dan voorheen (Boerma, 2013; Doornbos & De Laat, 2012).

In de interacties tussen de leden van de CoP kan één dimensie van waardecreatie ontstaan, maar ook sprake zijn van meervoudige waardecreatie, waarbij meerdere dimensies van waardecreatie elkaar opvolgen. Bijvoorbeeld wanneer kenniskapitaal toegepast wordt in de praktijk. Dit noemen Wenger-Trayner en Wenger Trayner (2020) ‘flow’. Daarnaast kunnen indicatoren uit de ene dimensie fungeren als een proxy voor de andere dimensies van waarde (Wenger et al., 2012). Wanneer een verbetering van een werkproces succesvol toegepast is (gerealiseerde waarde) mag ervan uitgegaan worden dat er ook sprake was onmiddellijke waarde. Wenger et al. (2011) kennen geen hiërarchie, chronologie of noodzakelijke opeenvolging toe aan de vijf dimensies.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat hoewel de dimensies met elkaar verbonden zijn, elk ook zijn eigen waarde heeft. Dit maakt het een bruikbaar analysemodel voor dit onderzoek. De operationalisering van de dimensies van waardecreatie in indicatoren biedt valide handvaten voor zowel de dataverzameling als analyse.

Toespitsing in onderzoeksvragen

Een CoP vormt de context waar kennisdeling en het creëren van nieuwe kennis over de praktijk mogelijk wordt. Succesvolle CoPs zijn, zoals beschreven door Bood en Coenders (2004), gebaseerd op zeven ontwerpprincipes. De leerwaarde van een CoP ligt in het ontwikkelen van een collectieve intentie om het leren in een specifiek kennisdomein te bevorderen, waarbij het versterken van de relaties centraal staat. Deze focus op onderlinge persoonlijke relaties, kennisdeling en kenniscreatie vormen de redenen waarom CoPs een goed middel vormen om professionals samen te laten werken aan de aanpak van problematische situaties, en daarmee hun professionele ontwikkeling te ondersteunen. Door Wenger et al. (2011) wordt leren in de CoP omschreven als het creëren van waarde. Deelname aan een CoP voegt waarde toe doordat in de ontwikkeling van een gedeelde CoP-praktijk in de wisselwerking tussen persoonlijke en collectieve verhalen, individueel en collectief leren samen komen. Deze waardecreatie wordt zichtbaar in de volgende dimensies: onmiddellijke waarde, potentiële waarde, toegepaste waarde, gerealiseerde waarde en herijken van waarde.

Dit leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag: *Op welke manier leidt deelname aan een transdisciplinaire Community of Practice tot waardecreatie voor het leren van jeugdbeschermers van Nidos?*

Voor het kunnen beantwoorden van de hoofdvraag zijn drie deelvragen geformuleerd:

1. Welke waarde wordt in bijeenkomsten gecreëerd, getypeerd in vijf dimensies, in de Community of Practice?
2. Welke vormen van waardecreatie ervaren de leden van de Community of Practice?
3. In hoeverre zijn de ontwerpprincipes van de Community of Practice ondersteunend aan waardecreatie?

Methode

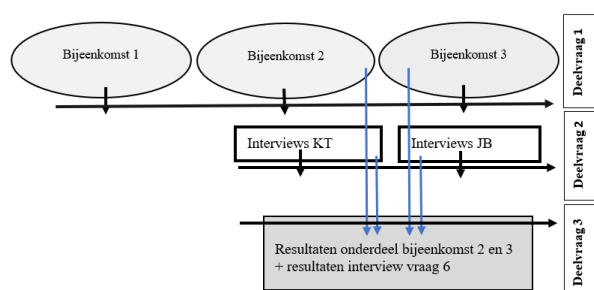
Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is een praktijkgericht kwalitatief evaluatieonderzoek. Hierbij is de uitvoering van een interventie systematisch onderzocht en geven de uitkomsten een beeld van de ervaringen van de betrokkenen om op basis daarvan conclusies te trekken over de toepasbaarheid in de praktijk, op basis waarvan de interventie te verbeteren is (Costley et al., 2010; De Groot & Mateman, 2014; Doorewaard et al., 2019; Saunders et al., 2019; Verhoeven, 2011). Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat dit rijkere gegevensverzameling oplevert en diepgaand inzicht verkregen kan worden in de beleving van en betekenisgeving door de deelnemers (Saunders et al., 2019; Verhoeven et al., 2011).

De dataverzameling vond plaats in een net gestart OTS-gilde tussen eind november 2021 en eind maart 2022, waarbij de onderzoeker aangesloten is bij drie bijeenkomsten van dit gilde. Nadat een ontwikkelgroep tweeënhalf jaar nagedacht heeft hoe de professionaliteit en kwaliteit van de OTS-begeleiding te vergroten, is begin 2021 besloten tot de oprichting van zogenaamde OTS-gilden met als doel OTS-gezinnen een zo uniform mogelijke begeleiding te bieden, uitgevoerd door deskundige professionals. Deze zijn vervolgens in september 2021 landelijk geïmplementeerd. In totaal zijn er vijf OTS-gilden: Noord, Oost, Midden, Zuid en West. In de gilden wordt de generalistische werkuitoefening van de jeugdbeschermers deels omgevormd naar een meer specialistische OTS-uitvoering. In één gilde werken jeugdbeschermers uit meerdere regio's samen, waarbij ieders caseload voor 30%-60% uit OTS-en bestaat en voor het overige uit voogdijzaken. Daarnaast blijft de jeugdbeschermers lid van het eigen basisteam. Het gilde is flexibel en groeit mee met groei en krimp van de organisatie. Naast de jeugdbeschermers en hun regiomanager, maken ook een vaste gedragswetenschapper en jurist deel uit van het gilde. Deelname aan de gildebijeenkomsten is verplicht.

Het OTS-gilde kan beschouwd worden als een door de organisatie formeel ingezette, transdisciplinaire CoP, rondom een actuele opgave. Het centrale thema van deze CoP wordt gevormd door actuele thema's die spelen binnen de OTS-begeleiding. Inhoudelijk gezien biedt een transdisciplinaire CoP een grotere kans op leren vanuit aanvullende perspectieven (Houtkamp et al. 2019; Mittendorff et al., 2006; Ruijters, 2017). Daarnaast sluit deze opzet goed aan bij de wijze waarop de besturingsfilosofie geïmplementeerd wordt, waarbij door het creëren van leer- en ondersteuningsnetwerken, medewerkers ondersteund worden in het leren en ontwikkelen van ander gedrag (Geurts, 2019). In dit onderzoek hebben 'gilde' en 'CoP' dezelfde betekenis.

Data is via meerdere technieken verzameld op groeps-, individueel en organisatieniveau, zodat triangulatie mogelijk werd, wat de betrouwbaarheid en interne validiteit vergrootte (Doorewaard et al., 2019; Saunders et al., 2019; Verhoeven et al. 2011). In Figuur 1 is de onderzoeksopzet schematisch toegelicht.



Figuur 1

Schematische weergave van de onderzoeksopzet

Het onderzoek is als volgt opgezet: Als eerste is er op groepsniveau participerende observatie ingezet. Door als onderzoeker bij drie gildebijeenkomsten aan te sluiten kon inzicht verkregen worden in de waarde die

de bijeenkomsten opleverde voor de gildeleden. Hierbij werd uitgegaan van de vijf dimensies van waardecreatie van Wenger et al. (2011) en de manier waarop de ontwerpprincipes van succesvolle CoPs van Brood en Coenders (2004) ondersteunend waren aan waardecreatie. Voor elke bijeenkomst heeft de onderzoeker een korte interventie ontworpen. In de bijeenkomst op 25 november was de interventie gericht op kennismaking met elkaar, op 20 januari zijn eerste ideeën over de ontwerpprincipes met elkaar gedeeld en op 17 maart is de leeragenda met elkaar ingevuld. Van alle gildebijeenkomsten zijn geluidsopnamen en transcripten gemaakt. Vervolgens is na een verticale analyse per bijeenkomst, een horizontale cross-case analyse over alle bijeenkomsten uitgevoerd. In deze analyse zijn ook mogelijke verschillen tussen het zogenaamde kernteam, bestaande uit de jurist, de voorzitter en de gedragswetenschapper, en de jeugdbeschermers meegenomen vanwege de verschillende perspectieven die zij vertegenwoordigen.

De interviews zijn tussen 9 februari en 24 maart afgenomen. Er is gestart met de leden van het kernteam. Daarna vonden de interviews met de jeugdbeschermers plaats. De interviews hadden tot doel het verzamelen van individuele verhalen en de waarde die hierin gecreëerd was, door op zoek te gaan naar de ervaringen van het individu. Op *individueel niveau* zijn semigestructureerde interviews afgenomen met vier jeugdbeschermers (JB) aan de hand van interviewleidraad A (zie Bijlage 1), gebaseerd op waarderend interviewen (Tjepkema et al., 2016). Hiervoor is gekozen, omdat het aansluit bij het waarderend perspectief van de besturingsfilosofie. Hierdoor kon bepaald worden welke waardecreatie de jeugdbeschermers ervaren en welke ontwerpprincipes bijdragen aan waardecreatie in een succesvolle CoP. Daarnaast zijn op *organisatieniveau* met een jurist, een gedragswetenschapper en een regiomanager (KT) semigestructureerde interviews afgenomen aan de hand van interviewleidraad B (zie Bijlage 2), eveneens gebaseerd op waarderend interviewen (Tjepkema et al., 2016). Hierdoor werd bepaald welke waardecreatie deze gilde-leden ervaren en van welke ontwerpprincipes zij ervaren dat ondersteunend zijn aan waardecreatie in een succesvolle CoP. Van alle interviews zijn geluidsopnamen gemaakt en deze zijn vervolgens getranscribeerd. Daarna is middels een verticale analyse per analyse eenheid, ofwel per deelnemer, een horizontale cross-case analyse per groep uitgevoerd over vraag 1-5 van de interviews. Hierbij zijn de jeugdbeschermers en het kernteam als aparte groepen beschouwd.

Door middel van een horizontale cross-case analyse van onderdelen uit de tweede en derde bijeenkomst waar deelnemers ervaringen en wensen deelden gericht op de ontwerpprincipes en de antwoorden op interviewvraag 6 konden er uitspraken gedaan worden in hoeverre de naar het gilde vertaalde ontwerpprincipes ondersteunend waren aan waardecreatie, waarmee de derde deelvraag beantwoord kon worden.

Onderzoekseenheden

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een van de net opgezette OTS-gilden, omdat deze een CoP zoveel mogelijk benaderen. Voor dit onderzoek is het OTS-gilde Midden geselecteerd. Hierin vormen regio's Amersfoort en Den Bosch inclusief hun regiomanagers samen met twee juristen en een gedragswetenschapper één bovenregionaal gilde. De keuze voor dit gilde is gemaakt omdat de onderzoeker de jeugdbeschermers van dit gilde niet kende en daarmee de rol van onderzoeker zo zuiver mogelijk kon invullen.

Dit gilde bestond bij de start uit 22 leden: 17 jeugdbeschermers, twee juristen, één gedragswetenschapper en twee regiomanagers. Van de jeugdbeschermers hebben vier aan één gildebijeenkomst deelgenomen, zes waren bij twee bijeenkomsten aanwezig en drie bij alle drie de bijeenkomsten. Vier jeugdbeschermers hebben aan geen enkele gildebijeenkomst deelgenomen. De betrokken juristen namen om de beurt deel. De oorspronkelijk aan het gilde gekoppelde gedragswetenschapper is uit dienst gegaan per 15 maart, waardoor zij maar bij twee gildebijeenkomsten aanwezig was. Haar vervanger heeft deelgenomen aan de derde gildebijeenkomst. Van de betrokken regiomanagers vervulde er één de rol van coördinator/voorzitter.

De keuze voor de respondenten is als volgt tot stand gekomen: Voor de semigestructureerde interviews met jeugdbeschermers zijn uit elke deelnemende regio aan gilde Midden twee jeugdbeschermers geselecteerd: degene met de meeste OTS-ervaring en degene met de minste OTS-ervaring. Alle geïnterviewde jeugdbeschermers waren voornemens lid te blijven van het gilde. Doel van deze selectie was om rijkere informatie te verkrijgen; degenen met de meeste OTS-ervaring kunnen andere waardecreatie ervaren dan degene met de minste ervaring. Hen is gevraagd of ze mee wilden werken aan een interview, alle benaderde deelnemers stonden daar positief tegenover. Omdat aan elk gilde vaste jurist(en) en een gedragswetenschapper gekoppeld is, zijn zij rechtstreeks benaderd voor deelname aan de onderzoeksactiviteiten.

Elk gilde-lid kreeg een unieke code, waardoor data niet terug te herleiden valt naar één individu.

Onderzoeksinstrumenten

Om tot de beantwoording van de onderzoeksvragen te komen werd de data middels participerende observatie en semigestructureerde interviews verzameld. Alle dataverzameling vond vanwege de coronapandemie online plaats waarbij van alle bijeenkomsten en interviews geluidsopnames gemaakt zijn. Deze zijn vervolgens getranscribeerd en gefragmenteerd. Aansluitend daaraan zijn alle transcripten deductief en inductief gecodeerd. Hierbij werd gebruikt gemaakt van twee coderingsschema's. Om de betrouwbaarheid van de meetinstrumenten te valideren zijn getoetst middels interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Hierbij zijn de ontwikkelde coderingsschema's

en een deel van de gecodeerde data voorgelegd aan en besproken met een onderzoeker die niet betrokken was bij het onderzoek om zo tot een hogere betrouwbaarheid van onderzoeksinstrument en gehanteerde codes te komen.

De dimensies van ‘Waardecreatie’ zijn geoperationaliseerd met behulp van theoretische inzichten van Wenger et al. (2011). Hierbij zijn de door Boerma (2013) beschreven codes van waardecreatie als eerste opzet gebruik en zijn deze vervolgens aangevuld met dat wat in de praktijk aangetroffen is. Het begrip ‘Succesvolle CoP’ is geoperationaliseerd met behulp van de ontwerpprincipes van Bood en Coenders (2004). Deze ontwerpprincipes zijn vervolgens gebruikt om het ontwerp van het gilde als formele CoP te evalueren.

Het eerste onderzoeksinstrument dat ingezet is, is coderingsschema 1 ‘Dimensies van waardecreatie’, (zie Bijlage 3). Hierin is waardecreatie in een CoP uitgesplitst tot dimensies, topics en indicatoren. Dit coderingsschema, dat uit 34 codes bestaat, is gebruikt voor het deductief en deels inductief coderen van de transcripten van de gildebijeenkomsten en interviews. Door deelname aan de gildebijeenkomsten was directe waarneming van waardecreatie mogelijk. Om het leerproces zo min mogelijk te verstoren zijn van de bijeenkomsten met toestemming van de deelnemers alleen geluidsopnames gemaakt. Deze zijn uitgewerkt tot transcripten. De verschillende dimensies van waardecreatie zijn verder geoperationaliseerd nadat de data verzameld was, omdat twee aanvullende indicatoren gevonden werden, specifiek voor het werk bij Nidos.

Daarnaast is gebruik gemaakt van coderingsschema 2 ‘Ontwerpprincipes van succesvolle CoPs’, waarin de ontwerpprincipes voor een succesvolle CoP van Bood en Coenders (2004) in dimensies uitgesplitst zijn (zie Bijlage 4). Dit coderingsschema is net als het coderingsschema ‘Dimensies van waardecreatie’ deels inductief opgebouwd. Door de ontwerpprincipes van Bood en Coenders (2004) uit te splitsen in indicatoren die waargenomen werden tijdens de gildebijeenkomsten, kon de data uit de gildebijeenkomsten en interviews die betrekking hadden op het beantwoorden van deelvraag 3 gecodeerd worden.

Nadat twee gildebijeenkomsten plaatsgevonden hadden, zijn de semigestructureerde interviews afgenomen, waarbij de interviews met jeugdbeschermers net voor en net na de derde bijeenkomst plaatsvonden. Voor de interviewleiden, welke terug te vinden zijn in Bijlagen 1 en 2, zijn de dimensies van waardecreatie geoperationaliseerd, gebruik makend van de indicatoren van de vijf dimensies van waardecreatie van Wenger et al. (2011) en zijn eveneens hun richtinggevendende vragen voor de verzameling van waardecreatieverhalen gebruikt.

Voor de interviews zijn twee aparte interviewleiden gebruikt omdat in de interviews met jeugdbeschermers op individueel niveau data verzameld is en in de interviews met het kernteam op organisatieniveau. De interviewleiden boden ruimte voor doorvragen en waren gebaseerd op de methode van waarderend interviewen (Doorewaard et al., 2019; Tjepkema et al., 2016).

Interventie

OTS-gilde Midden komt eens per acht weken samen. Elke bijeenkomst werd voorafgegaan door een kort overleg waarin de regiomanager, jurist en gedragswetenschapper (de driehoek) de agenda opstellen. De driehoek kon in navolging van Bood en Coenders (2004) beschouwd worden als het kernteam. Vaste agenda-items waren: inbreng van de juristen, inbreng van de gedragswetenschapper en mogelijke casuïstiekinbreng door jeugdbeschermers. Om het leerproces in het gilde te ondersteunen heeft de onderzoeker vóór elke gildebijeenkomst een korte leeractiviteit ontworpen die erop gericht was waardecreatie te stimuleren en/of de vertaling van de ontwerpprincipes voor succesvolle CoPs naar het OTS-gilde zichtbaar te maken. Door bijvoorbeeld aandacht te geven aan de identificatie van krachten, de inventarisatie van behoeften en het faciliteren van basisveiligheid en sociale cohesie is getracht het lidmaatschap van de CoP te versterken, wat volgens Akkerman et al. (2008) en Raes et al. (2015) voorwaarden zijn voor het scheppen waardecreatie in een CoP. Daarnaast is in de tweede en derde bijeenkomst de dialoog gevoerd over de ontwerpprincipes voor succesvolle CoPs, te weten: *Ontwerp voor evolutie* om het ontwerp steeds beter te laten sluiten op de gewenste interacties; *een dialoog openen tussen binnen-en buitenperspectieven* om als CoP aan te sluiten bij de praktijk ‘daarbuiten’ in de organisatie; *ruimte scheppen voor verschillende participatieniveaus*, omdat thema’s verschuiven en daarmee de betrokkenheid van CoP leden; *een publieke en besloten community-ruimte faciliteren* waar kennis vindbaar is en onderlinge persoonlijke relaties versterkt worden; *focus op waardecreatie* in plaats van harde resultaten; *combineren van vertrouwde met spannende perspectieven*, voor een levendige CoP en een herkenbaar *ritme van verschillende activiteiten en communicatie*. Zo werd zicht verkregen op de concrete vertaling van de ontwerpprincipes naar het gilde en in hoeverre dit overeenkwam met de bestaande wensen erover.

Tijdens de eerste bijeenkomst op 25 november 2021, waren tien deelnemers aanwezig: de voorzitter, de jurist, de gedragswetenschapper en zeven jeugdbeschermers. In deze twee uur durende bijeenkomst vulde de onderzoeker vijfenveertig minuten van het programma in. Eerst heeft zij het onderzoek toegelicht en de werkvorm ‘waarderend interview’ geïntroduceerd. Vervolgens zijn in break-outrooms in drietallen waarderende interviews gevoerd over succeservaringen in OTS-en, welke zijn vastgelegd in een Padlet. Het doel van deze interventie was elkaar beter te leren kennen en een start te maken met een inventarisatie van kwaliteiten aan de hand van een OTS waar positief op teruggekeken werd. In de interviews benoemden vier van de deelnemers de meerwaarde ervan.

Bij de tweede bijeenkomst op 20 januari 2022 waren veertien deelnemers aanwezig: de gedragswetenschapper, twee juristen, één regiomanager en tien jeugdbeschermers. Tijdens de twee uur durende

bijeenkomst heeft de onderzoeker in drie kwartier de zeven ontwerpprincipes voor een succesvolle CoP geïntroduceerd en de deelnemers gevraagd om in vier subgroepen met elkaar de vertaling ervan te maken naar het gilde: Hoe zien deze eruit voor het gilde en/of zouden ze eruit moeten zien? Het doel van deze activiteit was tweeledig; enerzijds de jeugdbeschermers activeren het gilde mede vorm te geven, daarnaast om data te verzamelen over in hoeverre de ontwerpprincipes ondersteunend waren aan waardecreatie. Elke subgroep heeft over twee ontwikkelprincipes een gesprek gevoerd en hun ideeën daarover vastgelegd in een Padlet.

Twaalf deelnemers sloten aan bij de derde bijeenkomst op 17 maart: de voorzitter, twee juristen, de gedragswetenschapper, een regiomanager en zeven jeugdbeschermers. Omdat zowel de jurist als de (nieuwe) gedragswetenschapper ieder een half uur van de bijeenkomst in wilden vullen, heeft de onderzoeker dit keer dertig minuten van het programma verzorgd, zodat er voldoende tijd over bleef voor de uitwisseling op casuïstiek door jeugdbeschermers. De door de onderzoeker ontwikkelde leeractiviteit sloot zowel aan bij waardecreatie als ontwerpprincipes voor een succesvolle CoP. Deelnemers werd allereerst gevraagd kort na te denken over wat energie gaf in leerbijeenkomsten (ontwerpprincipes en waardecreatie) en welke thema's ze op de leeragenda van het gilde zouden willen plaatsen (ontwerpprincipes). Vervolgens werd de deelnemers gevraagd deze leerthema's in te vullen op de Padlet, alsmede wat ze daaraan zouden kunnen bijdragen (waardecreatie en ontwerpprincipes). Dit leverde zowel data op gericht op de ontwerpprincipes als waardecreatie.

Procedure

De verhoogde instroom van minderjarige vluchtelingen vanaf midden 2021 zorgde ervoor dat de werkdruk dusdanig toenam, dat er geen ruimte bestond voor het opzetten van een nieuwe CoP rondom een actueel thema, zoals de oorspronkelijke onderzoeksopzet was. Daarom vond dit onderzoek plaats in OTS-gilde Midden. Om toegang te krijgen tot het OTS-gilde Midden is begin oktober 2021 de regiomanager verantwoordelijk voor het samenkomen van dit gilde persoonlijk benaderd. Zij reageerde positief, de net gestarte OTS-gilden waren nog zoekende naar hun rol. De onderzoeksopzet paste wat haar betreft goed bij de leerfunctie van het gilde, waarbij zij aangaf dat het onderzoek zo min mogelijk extra tijd van deelnemers zou mogen vragen. Daarom sloot de onderzoeker aan bij drie al geplande gildebijeenkomsten op 25 november, 20 januari en 17 maart.

Eind oktober zijn de overige deelnemers (jeugdbeschermers, juristen en gedragswetenschapper) per mail geïnformeerd. In deze mail is de opzet en doelstelling van de CoP toegelicht. Omdat de onderzoeker vertrouwen wilde opbouwen, heeft ze de deelnemers pas tijdens de eerste gildebijeenkomst om toestemming gevraagd voor deelname aan het onderzoek in plaats van het vooraf laten invullen van een toestemmingsformulier. Hierdoor was er sprake van process consent in plaats van informed consent (Van Lieshout et al., 2017).

In verband met de geldende COVID-19 richtlijnen vonden de gildebijeenkomsten online plaats. Elke bijeenkomst duurde twee uur. Bij de start van deze gildebijeenkomsten is steeds mondeling toestemming aan de deelnemers gevraagd voor het maken van een geluidsopname, waarna de door hen gegeven toestemming op band vastgelegd is. Hierdoor ontstond informed consent. Bij de voorbereiding van bovengenoemde bijeenkomsten is de onderzoeker op eigen verzoek aangesloten. Enerzijds om ervoor te zorgen dat de leeractiviteit aan zou sluiten bij de ideeën van het kernteam erover, tegelijkertijd om zo gestructureerde dataverzameling te waarborgen.

Hoewel het gilde uit 22 leden bestond, waren tijdens geen van de drie bijeenkomsten alle leden aanwezig. Van de zeventien jeugdbeschermers, voor wie het gilde voornamelijk opgezet is, waren respectievelijk zeven, tien en zeven jeugdbeschermers aanwezig. Hoewel alle jeugdbeschermers die OTS-en begeleidde verplicht waren deel te nemen, gebeurde dit in de praktijk niet. Dit hing vooral samen met de hoge werkdruk. De verhoogde instroom, die door de oorlog in de Oekraïne alleen maar verder toenam, zorgde ervoor dat jeugdbeschermers hun prioriteit bij hun pupillen legden en minder ruimte voelden om deel te nemen aan de gildebijeenkomsten.

Na de gildebijeenkomst van 20 januari heeft de onderzoeker vraag 6 "*Wanneer is voor jou het OTS-gilde een succes?*" toegevoegd aan de interviewleidraden, toen bleek dat de gilde-leden veel ideeën hadden over de invulling van de ontwerpprincipes, maar de tijd ontbrak er dieper op in te gaan. Achteraf bleek dit een verstandige keus. In het oorspronkelijke onderzoeksontwerp was een focusgroep opgenomen, erop gericht om data te verzamelen over de ontwerpprincipes van het gilde in relatie tot gecreëerde waarde. Deze was als extra bijeenkomst gepland voor 21 april. Hiervoor waren eind februari de gilde-leden uitgenodigd die minimaal twee van de bijeenkomsten aanwezig waren geweest. In de week dat de geplande focusgroep plaats zou vinden, meldde zich echter negen van de twaalf deelnemers af. Dit noodzaakte de onderzoeker deze bijeenkomst te annuleren. Omdat de afmeldingen samenhangen met de verhoogde instroom van minderjarige Oekraïense vluchtelingen, werd het verzetten van de bijeenkomst niet haalbaar geacht. Op de in plaats daarvoor verstuurd vragenlijst kwamen uiteindelijk twee reacties, waardoor deze data buiten beschouwing gelaten is. Voor het beantwoorden van deelvraag drie is daarom gebruik gemaakt van al verzamelde data.

Tussen 9 februari 2022 en 24 maart 2022 zijn de interviews in Teams afgenomen. Ter voorbereiding op de interviews heeft de onderzoeker zich verdiept in het doen van waarderende interviews door het doornemen van de theorie van waarderend interviewen van Doorewaard et al. (2019) en Tjepkema et al. (2016). Door het eerste interview terug te luisteren, heeft de onderzoeker haar rol als interviewer in de volgende interviews scherper neergezet en zich bewust onthouden van eigen reflecties die in het eerste interview soms wel plaatsvonden. Als

eerste zijn de jurist (9 februari), de gedragswetenschapper (16 februari) en de gilde-voorzitter (23 februari) geïnterviewd en daarna de vier jeugdbeschermers (op 9, 10 en 24 maart).

Tijdens de onderzoeksperiode heeft de onderzoeker een onderzoeklogboek bijgehouden over het onderzoeksproces en belangrijke keuzemomenten hierin. Ook zijn indrukken van de gildebijeenkomsten en voorbereidingen van de bijeenkomsten erin opgenomen. Op deze manier vond actief reflectie plaats op het verschil in de rol als onderzoeker en opleidingscoördinator, ter verkleining van subjectiviteit en ter vergroting van betrouwbaarheid van onderzoek.

De data-analyse vond plaats tussen december 2021 en begin mei 2022, waarbij ernaar gestreefd is elke gildebijeenkomst en interview binnen twee weken na afname te transcriberen. Dit is gezien het aantal onderzoeksactiviteiten dat plaatsvond tussen 20 januari en 24 maart niet altijd gelukt. Elk transcript is vervolgens gefragmenteerd, waarbij elk fragment in Excel opgenomen is, ook degene die uiteindelijk geen code kregen. Het coderen vond plaats tussen januari 2022 en april 2022. Er is data triangulatie toegepast door gegevens te verzamelen over een langere tijd en van verschillende data-verzamelmethode gebruik te maken.

Data-analyse

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van participerende observatie tijdens drie gildebijeenkomsten en zeven semi-structureerde interviews als databronnen. Van zowel gildebijeenkomsten als interviews zijn geluidsopnames gemaakt, die vervolgens woordelijk getranscribeerd zijn en gefragmenteerd op waardecreatie.

Er is in twee rondes gecodeerd. Eerst zijn alle betekenisvolle fragmenten uit de gildebijeenkomsten en interviews gecodeerd op waardecreatie, met behulp van coderingsschema 1 ‘Dimensies van waardecreatie’, te vinden in Bijlage 3. Hiermee kon *deelvraag 1*, welke waarde er gecreëerd wordt tijdens de gildebijeenkomsten, beantwoord worden. Coderingsschema 1 is ook ingezet voor de analyse van de transcripten van de interviews, waardoor *deelvraag 2* beantwoord kon worden, welke vormen van waardecreatie de deelnemers ervaren. Het coderingsschema is onderverdeeld in indicatoren, topics en dimensies van waardecreatie. Na codering van de gildebijeenkomsten is het coderingsschema aangevuld met betekenisvolle codes voor fragmenten die niet middels het schema te coderen waren, maar wel waardevol waren. Dit coderingsschema is vervolgens gebruikt voor het coderen van de interviews, waardoor de onderzoeksdata uiteindelijk niet alleen deductief, maar ook deels inductief gecodeerd is. Na de analyse is kritisch naar het coderingsschema gekeken en bleven uiteindelijk 34 relevante codes over. Onder onmiddellijke waarde vallen *Activiteiten in de CoP*, *Interacties in de CoP* en *Reflecteren*. De dimensie potentiële waarde bestaat uit: *Persoonlijke waarde*, *Sociaal kapitaal*, *Tastbaar kapitaal*, *Collectief kapitaal* en *Leerkapitaal*. Toegepaste waarde wordt vertaald naar *Veranderde werkpraktijk* en gerealiseerde waarde naar *Verbeterde werkpraktijk*. Herijken van waarde tenslotte is vertaald als *Herdefiniëring van succes*.

De getranscribeerde gildebijeenkomsten bevatten in totaal 1158 en de interviews 1001 relevante fragmenten waar sprake was van waardecreatie. Om te bepalen welke fragmenten relevant waren wat betreft waardecreatie, was de theorie over het waardecreatiemodel van Wenger et al. (2011) leidend. Dit verklaart ook de grote hoeveelheid aan relevante fragmenten. Zo viel een groot deel van de interactie tijdens de gildebijeenkomsten te coderen als onmiddellijke en/of potentiële waarde. Daarbij was ook de opzet van de gildebijeenkomsten en de interviewrichtlijnen gericht op het ondersteunen van waardecreatie.

Tijdens het transcriberen bleek dat deelnemers voorbeelden gaven van dat waar ze heel tevreden over waren, maar zich ook negatief uitlieten over dat wat in hun ogen nog ontbrak. Bij het coderen kregen deze fragmenten daarom een extra code, te weten: *W+* als er van positieve waarde sprake was en *W-* wanneer er negatieve waarde gecreëerd werd. Zonder deze extra code werd de waarde als ‘neutraal’ gelabeld. De bijdragen van de onderzoeker zijn niet gecodeerd, met uitzondering van fragmenten die uitleg bevatten over waardecreatie en ontwerpprincipes, omdat kennis hierover potentiële waarde kon bevatten voor het gilde. Tijdens dit proces is Coderingsschema 1 verder geoptimaliseerd en zijn twee indicatoren aan de dimensie *onmiddellijke waarde* toegevoegd die zichtbaar waren tijdens de gildebijeenkomsten, maar niet door Wenger et al. (2011) specifiek benoemd zijn, te weten werkwijze *uitleggen* en *erkenning geven*. Daarnaast wordt reflecteren door Wenger et al. als een indicator van onmiddellijke waarde, *Interacties in de CoP* beschouwd. In dit onderzoek is *Reflecteren* een apart topic van onmiddellijke waarde, omdat reflecteren voor jeugdbeschermers een voorwaarde vormt voor het leren als professional. Door reflecteren tot topic te maken, kon dit uitgesplitst worden in meerdere indicatoren.

Eénzelfde fragment kon meerdere vormen van waardecreatie in zich dragen. Dat wordt verklaard doordat de verschillende dimensies van waardecreatie fungeren als proxy (Wenger et al, 2011). Hierdoor konden bijvoorbeeld fragmenten gelabeld worden als *onmiddellijke waarde*, als waarde hebbend voor de inbrenger, en tegelijkertijd als *potentiële waarde*, omdat deze voor overige deelnemers informatie bevatte die op een later moment toepasbaar zou kunnen zijn. Hiervan was vooral sprake tijdens de gildebijeenkomsten.

In de tweede ronde zijn de leeractiviteiten uit de gildebijeenkomsten van 20 januari en 17 maart gericht op de ontwerpprincipes en de antwoorden op vraag 6 uit de interviewleidraden gecodeerd. Hierbij is gebruik gemaakt van Coderingsschema 2 ‘Ontwerpprincipes van succesvolle CoPs’, zie hiervoor Bijlage 4. Dit leverde 165 relevante fragmenten op waarbij zowel sprake was van waardecreatie als een ondersteunend ontwerpprincipe. Ook hierbij kon sprake zijn van *W+* of *W-*. Op deze manier kon *deelvraag 3* beantwoord worden.

Vervolgens zijn de gecodeerde fragmenten in een Excel-bestand geclusterd per dimensie, topic en indicatoren van waardecreatie en ontwerpprincipes succesvolle CoP. Daarna zijn, gebruik makend van draaitabellen in Excel, de betekenisvolle gecodeerde uitingen voor de resultatensectie geselecteerd. Op deze manier is de verzamelde kwalitatieve data gekwantificeerd. Dit leverde een overzicht op van het aantal fragmenten per waardecreatie dimensie, het aantal fragmenten per ontwerpprincipe en de mate waarin elk ontwerpprincipe ondersteunend was aan waardecreatie. Aanvullend zijn deze kwalitatieve resultaten tekstueel verwerkt, gesorteerd per dimensie en ontwerpprincipe. Hierbij is gebruik gemaakt van across-case analyse (Doorewaard et al., 2019) door de verzamelde relevante data van dimensies van waardecreatie uit de verschillende gildebijeenkomsten met elkaar te vergelijken. Hetzelfde is gedaan met de door respondenten ervaren waardecreatie per interviewvraag.

Data dient nauwkeurig, volledig en controleerbaar verzameld te worden. Het gebruik van de theorie van Bood en Coenders (2004) en Wenger et al. (2011) bij het operationaliseren van de kernbegrippen, zorgde voor een grotere betrouwbaarheid en interne validiteit. Betrouwbaarheid en interne validiteit van de data is daarnaast vergroot door triangulatie van observaties en interviews. Grotere interne validiteit werd verder bereikt doordat de interviews het onderwerp van verschillende kanten belichtten om zo rijk mogelijke data te genereren. Hoewel het voorleggen van transcripten aan de respondenten voor een member-check altijd de voorkeur verdient, bleek dit in dit onderzoek niet haalbaar. De oorlog tussen Rusland en de Oekraïne die op 24 februari 2022 begon, zorgde voor een dusdanig hoge instroom dat de werkdruk te hoog was om van deelnemers een member-check te vragen. Daarom is het effect van multi-interpreteerbaarheid verkleind door gebruik te maken van het principe van interbeoordelaarsbetrouwbaarheid, om in de rol als onderzoeker in de eigen organisatie zo objectief mogelijk te blijven. Door het zogenoemde vier-ogen-principe wordt de kans op foutieve interpretatie verkleind en daarmee de betrouwbaarheid en validiteit van dit deel verhoogd (Boeije en Bleijenbergh, 2019; Doorewaard et al., 2019; Verhoeven, 2011). Om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te borgen is een deel van de data door een andere onderzoeker gecodeerd. In drie van de negentig fragmenten bleek een verschil van codering te bestaan. Vervolgens is met elkaar afgestemd hoe de codering tot stand gekomen was. Tijdens dit gesprek werd een keuze gemaakt voor een definitieve code op basis van consensus. Daarnaast is in het proces van het correct weergeven van de resultaten gebruikt gemaakt van de ‘critical friend methode’, waarbij op verschillende momenten door drie verschillende personen feedback gegeven is op datgene wat beschreven was.

Resultaten

Voor de beantwoording van deelvraag 1, “*Welke waarde wordt er in gildebijeenkomsten gecreëerd, getypeerd in vijf dimensies, in de Community of Practice?*” werden de resultaten uit de door de onderzoeker geobserveerde en getranscribeerde gildebijeenkomsten gebruikt, waarbij betekenisvolle geobserveerde momenten tijdens de gildebijeenkomsten vertaald zijn naar dimensies van waardecreatie, te weten *onmiddellijke waarde*, *potentiële waarde*, *toegepaste waarde*, *gerealiseerde waarde* en *herijken van waarde* en hun topics. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen geobserveerde positieve, negatieve of neutrale waarde. Middels een horizontale cross-case analyse werden mogelijke verschillen in waardecreatie tussen de bijeenkomsten bekeken. Daarnaast werden de resultaten voor het kernteam (de voorzitter, de gedragswetenschapper(s) en de juristen) en de jeugdbeschermers horizontaal tegen elkaar afgezet.

Tijdens de drie gildebijeenkomsten waar de onderzoeker bij aansloot, werd tijdens 1158 momenten waardecreatie waargenomen. In Tabel 1 is de verdeling weergegeven per dimensie, per bijeenkomst en of er sprake was van positieve (W+), negatieve (W-) of neutrale waarde (W).

Uit de tabel valt op te maken dat in de bijeenkomsten 85,9 % positieve momenten van waardecreatie ontstonden, 9,4 % als negatieve waarde geclassificeerd is en 4,7 % neutrale waarde opleverde. Opvallend is dat de bijeenkomsten vooral positieve onmiddellijke waarde en positieve potentiële waarde opleverde voor de leden, waarbij de uitingen van deze dimensies van waardecreatie toenamen per bijeenkomst. In totaal 4,9 % van het aantal geobserveerde momenten viel als toegepaste, gerealiseerde of het herijken van waarde te classificeren. De onderverdeling van topics per dimensie is voor de leesbaarheid opgenomen in Bijlage 5.

Bij onmiddellijke waarde gaat het om de directe ervaring. Deze dimensie is, in aansluiting op het waardecreatiemodel van Wenger et al. (2011) onderverdeeld in de topics *Activiteiten in de CoP* en *Interacties in de CoP*, waarbij *Reflecteren*, tot aanvullend topic gemaakt is. In alle drie de bijeenkomsten levert *Interacties in de CoP* het meeste onmiddellijke waarde op. Zoals bijvoorbeeld het delen van ervaringen, het gevoel hebben er niet alleen voor te staan, het stellen en beantwoorden van vragen of het inbrengen van een praktijkprobleem (Wenger et al., 2011). Hierbij is *het stellen en beantwoorden van vragen* het meest waargenomen, gevolgd door *Het gevoel er niet alleen voor te staan/herkenning*. Er is vooral interactie tussen de jeugdbeschermers en de kernteamleden waarneembaar en nauwelijks tussen jeugdbeschermers onderling. In de bijeenkomsten zelf werd er, aanvullend op de indicatoren van Wenger et al. (2011), ook onmiddellijke waarde gecreëerd middels *werkwijze uitleggen* of *erkenning geven*. Het uitleggen van werkwijzen gebeurde met name door het kernteam (71 van 80 momenten). ZZ: “*Je moet duidelijk zijn naar ouders én je moet de mening van ouders en het kind ophalen voordat je de schriftelijke aanwijzing geeft.*”

Tabel 1

Geobserveerde momenten van waardecreatie per gildebijeenkomst

Waardecreatie per gildebijeenkomst per dimensie	Geobserveerde momenten en percentages							
	W+	%	W-	%	W	%	Totaal	%
Onmiddellijke waarde	641	55,4%	90	7,8%	31	2,6%	762	65,8%
Bijeenkomst 1	147		28		19		194	
Bijeenkomst 2	234		28		8		270	
Bijeenkomst 3	260		34		4		298	
Potentiële waarde	307	26,5%	14	1,2%	19	1,6%	340	29,3%
Bijeenkomst 1	76		5		13		94	
Bijeenkomst 2	106		3		4		113	
Bijeenkomst 3	125		6		2		133	
Toegepaste waarde	14	1,2%	1	0,1%	2	0,2%	17	1,5%
Bijeenkomst 1	7		1		2		10	
Bijeenkomst 2	2		-		-		2	
Bijeenkomst 3	5		-		-		5	
Gerealiseerde waarde	17	1,5%	2	0,2%	-	-	19	1,7%
Bijeenkomst 1	8		-		-		8	
Bijeenkomst 2	8		2		-		10	
Bijeenkomst 3	1		-		-		1	
Herijken van waarde	16	1,3%	1	0,1%	3	0,3%	20	1,7%
Bijeenkomst 1	5		-		3		8	
Bijeenkomst 2	5		-		-		5	
Bijeenkomst 3	6		1		-		7	
Totaal	995	85,9%	108	9,4%	55	4,7%	1158	100%

Bij het kernteam was ook meer sprake van het geven van erkenning. 4Y naar een jeugdbeschermer: *"Dus hartelijk dank daarvoor, Ik denk dat het echt belangrijk is en we gaan er echt op terugkomen."* Reflecteren werd het minst vaak waargenomen; dit gebeurde in 9,9% van de gevallen.

De volgende dimensie van waardecreatie is potentiële waarde, het kenniskapitaal wat men uit de CoP haalt (Wenger et al., 2011). Dit kan zowel op individueel als collectief niveau. Potentiële waarde werd vooral gevonden in *Leerkapitaal*. Daar ontstaat een veranderd idee over leren of over de praktijk. Een jeugdbeschermer gaf bijvoorbeeld als reactie op een collega-jeugdbeschermer die worstelt met te zetten stappen in een vechtscheiding: *"Ik heb ook wel eens een casus gehad met een ouder, dat moeder het gezag wilde beëindigen van vader. We zijn er toen niet in meegegaan, maar hebben het aan moeder gezegd, als jij dat wil, dan ga je naar de rechter."* In deze reactie is sprake van potentieel leerkapitaal omdat niet elke jeugdbeschermer ervan op de hoogte is dat ouders dat ook zelf kunnen doen.

Het voorgaande fragment vormt daarmee ook een goed voorbeeld van het gelijktijdig voorkomen of elkaar opvolgen van verschillende dimensies van waardecreatie. Tijdens de bijeenkomsten ontstond dit hoofdzakelijk op momenten dat het kernteam kennis deelde of daarover in gesprek was met jeugdbeschermers (onmiddellijke waarde) op een manier die leerkapitaal (potentiële waarde) had voor de jeugdbeschermers. Het samen of aansluitend voorkomen van de overige dimensies van waardecreatie, zoals toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde werd slechts één keer waargenomen. Dit gebeurde toen een jeugdbeschermer beschreef wat ze meegenomen had uit een eerder gedraaide OTS en vervolgens toegepast had in andere OTS-en: *"Dus eigenlijk en dat merk ik ook met de OTS-en die ik daarna heb gedraaid, dat dat eigenlijk het beste heeft gewerkt: naast het gezin staan. En niet eh, bevoogdend of dwingend te zijn eigenlijk, hè? Ja. Dat was, dat is wat ik eruit heb geleerd."*

Voor deelvraag 2, *"Welke vormen van waardecreatie ervaren de leden van de Community of Practice?"* werden de resultaten van alle interviews aangewend. In Tabel 2 is aantal ervaren momenten van waardecreatie weergegeven die door de geïnterviewden genoemd zijn. Omdat de jeugdbeschermers het individuele perspectief op waardecreatie vertegenwoordigen en het kernteam het organisatie perspectief worden deze resultaten naast elkaar gepresenteerd. Wat in deze tabel opvalt, is dat vooral *potentiële waarde* gecreëerd wordt (49%) gevolgd door *onmiddellijke waarde* (23,8 %) en dat er meer sprake is van *toegepaste waarde*, *gerealiseerde waarde* en *herijken van waarde* dan in de gildebijeenkomsten (opgeteld 27,2%).

Tabel 2

Aantal momenten van ervaren waardecreatie in de interviews omgerekend naar percentages

Dimensies van waardecreatie	KT	N=3	%	JB	N=4	%	Totaal	%
Onmiddellijke waarde	121	40,33	51%	117	29,25	49%	238	23,8%
Activiteiten in de CoP	14	4,7		17	4,25		31	
Interacties in de CoP	16	5,3		26	6,5		42	
Reflecteren	91	30,3		74	18,5		165	
Potentiële waarde	231	77	47%	259	64,75	53%	490	49%
Collectief kapitaal	42	14		30	7,5		72	
Leerkapitaal	66	22		66	16,5		132	
Persoonlijke waarde	65	21,7		65	16,25		130	
Sociaal kapitaal	38	12,6		62	15,5		100	
Tastbaar kapitaal	20	6,7		36	9		56	
Toegepaste waarde	23	7,7	22%	83	20,75	78%	106	10,6%
Veranderde werkpraktijk	23	7,7		83	20,75		106	
Gerealiseerde waarde	33	11	31%	73	18,25	69%	106	10,6%
Verbeterde werkpraktijk	33	11		73	18,25		106	
Herijken van waarde	32	10,7	52%	29	7,25	48%	61	6%
Herdefiniëring van succes	32	10,7		29	7,25		61	
Totaal	440			561			1001	100%

Als we het aantal fragmenten delen door het aantal respondenten per subgroep, is door het kernteam (KT, N=3) iets meer potentiële en onmiddellijke waarde ervaren dan door de jeugdbeschermers (JB, N=4). Een groter verschil is zichtbaar in toegepaste en gerealiseerde waarde. Uit de verdeling van de ervaren waarde in beide dimensies valt op te maken dat de jeugdbeschermers hier meer momenten van waardecreatie ervaren. Het verschil is het grootst voor toegepaste waarde, waar de jeugdbeschermers bijna drie keer meer momenten van waardecreatie aangaven. De ervaren waarde kon positief of negatief zijn. In Bijlage 6 zijn hiervan voorbeelden weergegeven, per dimensie en topic. Neutrale waarde ontstond alleen tijdens *Reflecteren*.

Door in te zoomen op *onmiddellijke waarde* kwam bij *Reflecteren* van de jeugdbeschermers naar voren dat zij zich serieus genomen voelden als toekomstige OTS-experts, doordat er tijd en aandacht besteed is aan de ontwikkeling van het gilde en de gildebijeenkomsten zelf. In het verleden “deed je OTS er maar bij”, zoals een van de jeugdbeschermers vertelde. Tegelijkertijd was men ook kritisch over het gilde. Alle geïnterviewde jeugdbeschermers ervaren hoge werkdruk, waardoor ze gildebijeenkomsten en specifiek de administratieve handelingen die eruit voortkomen, naast waardevol, ook als werkdruk verhogend ervaarden. Daarbij zagen drie van hen nog niet zo goed hoe de gildebijeenkomsten waarde kunnen opleveren naast dat wat ze in hun basisteam halen en waar de meesten ook hun OTS-zaken bespreken. Bij *Interacties in de CoP* benoemden drie van hen de meerwaarde van de door de juristen en de gedragswetenschappers gegeven informatie en het gevoel er niet meer alleen voor te staan. Bij *Activiteiten in de CoP* werd nogmaals de waarde benadrukt van de door de jurist en gedragswetenschapper verzorgde onderdelen in de bijeenkomsten. Ook uitten twee van hen de wens voor themabijeenkomsten in de toekomst. Bij het kernteam werd wat betreft onmiddellijke waarde een vergelijkbaar beeld aangetroffen. Allen benoemden de waarde van de door de onderzoeker ingezette interventies waarbij men in groepjes uit elkaar ging en er een inhoudelijk gesprek gevoerd werd (*Activiteiten in de CoP*). 4Y: “En ik merk dat op het moment dat het echt heel erg de inhoud van de OTS en waar let je op en wat...dat vind ik ook hele mooie gesprekken, dus het gaat echt wat mij betreft over, ja hét vak zeg maar. Het vak van jeugdbeschermer en alles wat daaraan hangt. Want dat is een heel interessant en leuk vak waar je altijd in kunt blijven leren.” Een ander lid van het kernteam benoemde als toegevoegde waarde de ruimte die zo ontstond om met jeugdbeschermers in gesprek te gaan. Deze tijd ontbreekt vaak, terwijl ze juist hiervan energie krijgt. In het reflecteren over het gilde legden twee van de kernteam leden de verbinding met de besturingsfilosofie. Ze ervaarden dat de gilde-structuur daar goed bij aansloot. Tegelijkertijd werd er niet alleen positieve waarde ervaren. De ontwikkeling van de OTS-gildes heeft veel langer geduurd dan gepland en niet iedereen is er positief over. 4Y: “Maar goed, dat is best een lange weg te gaan want, nou, je hebt zelf ook gezien, hoe heftig de tegenbeweging in, zoals het gaat over ehm, ehm, dit fenomeen dus dat zijn ja van die verschillende dingetjes.”

Bij *potentiële waarde* noemden respondenten met name voorbeelden van *Leerkapitaal*, *Persoonlijke waarde* en *Sociaal kapitaal*. *Collectief kapitaal* en *Tastbaar kapitaal* werden ook genoemd, maar minder. Hierbij valt op dat er door het kernteam meer uitingen gedaan werden over de strategische waarde en status van het gilde,

dan door de jeugdbeschermers. Ook ervaart het kernteam iets meer positieve waardecreatie van leerkapitaal en persoonlijke waarde dan de jeugdbeschermers. Respondent 4Y zei hierover: *“Hoe leer je, hoe voeg je waarde toe, dat vond ik een heel leuk, inspirerend gesprek, ik merkte dat ik daar heel enthousiast van werd.”* Persoonlijke waarde ontstond vooral middels de vraag welke kwaliteit de respondent inbracht in het gilde en opgedane inzichten. Daarin bestonden de bijdragen van het kernteam vooral uit opgedane inzichten over het gilde en wat het hun oplevert, terwijl de inzichten van de jeugdbeschermers zich richtten op kennis die ze uit de bijeenkomsten meenamen naar de praktijk. Zoals 6X het verwoordde: *“En, en, ja vaak deed dat toch, ging ik naar het gezin toe en dan bespreek je de rapportage, doe je het mondeling. Maar is het toch ook goed om een vooraankondiging te doen.”* Wat opvalt is dat het lijkt alsof jeugdbeschermers meer Sociaal kapitaal ervaarden. Hierin geeft Tabel 2 echter een vertekend beeld omdat er daarin geen uitsplitsing gemaakt is naar positieve en negatieve waarde. Jeugdbeschermers ervaren weliswaar meer positieve waarde van sociaal kapitaal dan het kernteam, maar tegelijkertijd ook meer negatieve waarde. Wat als positieve waardecreatie gelabeld kon worden, was het inbrengen van perspectieven van buiten middels het uitnodigen van jeugdbeschermers van andere GI's voor gildebijeenkomsten ter verbreding van het eigen perspectief. Ook de aanwezigheid van de gedragswetenschapper en de jurist bij de bijeenkomsten ervaarden allen als positieve waarde: er ontstaat meer verbinding. Het ontwerp van het gilde, waarbij er twee verschillende regio's in één gilde participierend zorgde echter voor het ervaren van negatief sociaal kapitaal. Hoewel een van de jeugdbeschermers weliswaar de meerwaarde benoemde van de verschillende perspectieven die dit voor haar oplevert, vinden allen het uiteindelijk weinig tot geen meerwaarde hebben om met een andere regio in een gilde te zitten. Hierbij werden verschillende redenen genoemd. Drie van de jeugdbeschermers zeiden het liefst terug te vallen op de andere OTS-collega's uit hun regio of basisteam. Allen staan negatief tegenover het moeten begeleiden van OTS-en in de hele regio: 3Y *“Iedereen schiet ervan in de stress als je al naar [naam regio] zou moeten. Die die bereidwilligheid, die bereidheid is er helemaal niet om dat te doen.”* Ook de extra reistijd werd als werkdruk verhogend ervaren. Daarnaast gaven twee van hen als extra argument: voor het goed begeleiden van een OTS heb je kennis nodig van de sociale kaart en goede contacten. En die is gekoppeld aan de eigen regio.

Wat betreft *toegepaste waarde* ervaarden de jeugdbeschermers drie keer zoveel toegepaste waarde als de leden van het kernteam. Bij de meesten was sprake van positieve toegepaste waarde doordat ze de informatie uit de gildebijeenkomsten meenamen naar hun praktijk of een nieuwe aanpak uitprobeerden. 2Y: *“Dus zo heb ik hem wel direct in mijn zaak weer kunnen gebruiken.* Tegelijkertijd richtten 32% van de uitingen zich juist op het niet toepassen van aangereikte kennis of middelen. Dat lijkt vooral samen te hangen met de mate waarin de jeugdbeschermers ervaren heeft dat de aangereikte informatie en tools toepasbaar waren in de eigen caseload of aansloot bij de doelgroep die Nidos begeleidt, zoals het familiegroepsplan. Een vergelijkbaar resultaat was zichtbaar bij de leden van het kernteam. Ook bij hen is in 33% van toegepaste waarde sprake van negatieve waarde. Hierbij uitte men zorgen over latente weerstand vanuit de (overige) regiomanagers voor de gildestructuur, de tijdsinvestering en hoe het gilde vernieuwend kan blijven. 1Z zei: *“En het kan best zijn dat, dat, na 6 keer, dat je bij elkaar zit en denkt ...Als je het niet over casuïstiek gaat hebben hé? Dat, dat de thema's een beetje op zijn en dat het dan één grote tijdsinvestering wordt en dan wordt die spannend.”* Positieve toegepaste waarde ontstaat, net als bij de jeugdbeschermers, doordat men informatie meeneemt naar andere overleggen.

Vergelijkbaar met de resultaten bij toegepaste waarde was bij de jeugdbeschermers meer sprake van *gerealiseerde waarde*. Overwegend ervaarden zij positieve gerealiseerde waarde. Er werden opvallend veel uitspraken gedaan over het gilde zelf: men is blij met de extra aandacht voor OTS waardoor je daarop als jeugdbeschermers kunt professionaliseren. 5X: *“...Dus ik merk wel dat ik, dat ik me echt, dat ik heel erg het gevoel heb: Ik maak deel uit van het gilde en dat maakt mij ook een wat meer professional als het gaat over het draaien van OTS-zaken, dus het geeft mijzelf wel meer zelfvertrouwen in het draaien van de zaken.”* Men vindt het waardevol om bij de gildebijeenkomsten te zijn. Ook bij de vraag naar gerealiseerde waarde komt de meerwaarde van het aansluiten van de jurist en de gedragswetenschapper bij het gilde terug. Daarnaast werden er in de interviewgesprekken voorbeelden van gerealiseerde waarde in casuïstiek gegeven, daar waar vraag 5 oorspronkelijk op gericht was. Hierbij was de gerealiseerde waarde die ze benoemden overigens niet direct herleidbaar naar de gildebijeenkomsten. In 19% van de gevonden resultaten is er sprake van negatieve gerealiseerde waarde. Hierbij werd er teruggeblikt op het gebrek aan aandacht voor OTS in het verleden en de resultaten die dat opleverden: zoals het ervaren gebrek aan een expertisegroep OTS, het ervaren van onvoldoende kennis over de juridische OTS-procedures, de OTS-training die niet aansloot en dat men geen vaste OTS-collega's had. De leden van het kernteam zijn juist zeer positief over de gerealiseerde waarde. In 97% van de voorbeelden van gerealiseerde waarde was er vanuit hun perspectief sprake van positieve waarde. Zij beschouwden, net als de jeugdbeschermers, het opzette gilde zelf als gerealiseerd resultaat en benoemden daarbij de manier waarop het in de behoefte van jeugdbeschermers voldoet. 4Y: *“...Dus we zorgen ervoor dat mensen veel input krijgen die ook heel erg inhoudelijk gestuurd zijn en heel erg past bij dat wat zij nodig hebben. Dus ik denk dat dat helpt.”*

Herijken van waarde werd in 6% van de fragmenten gezien, waarbij ook hier het kernteam zowel absoluut als procentueel de meeste bijdragen geleverd heeft.

Tabel 3 geeft antwoord op deelvraag 3 “In hoeverre zijn de ontwerpprincipes van de Community of Practice ondersteunend aan waardecreatie?”.

Tabel 3

Mate van ondersteuning van ontwerpprincipes aan dimensies van waardecreatie

Dimensies waardecreatie	Ontwerpprincipes succesvolle CoPs							
	Ontwerp voor evolutie	Een dialoog openen tussen binnen- en buiten perspectieven	Ruimte voor verschillende participatie niveaus	Ontwikkele n van een publieke en een besloten community ruimte	Focus op waarde creatie	Combineren van het vertrouwde met spannende perspectieven	Schep ritme van verschillende activiteiten en communicatie	Totaal
Onmiddellijke waarde	14	-	3	-	1	5	13	36
W+	7	-	1	-	1	4	8	21
W-	7	-	2	-	-	1	5	15
Potentiële waarde	22	1	6	19	10	32	3	93
W+	18	1	6	16	9	27	3	80
W-	4	-	-	3	1	5	-	13
Toegepaste waarde	1	-	3	-	1	1	3	9
W+	1	-	2	-	1	1	3	8
W-	-	-	1	-	-	-	-	1
Gerealiseerde waarde	11	-	3	1	-	4	4	23
W+	11	-	3	1	-	3	4	22
W-	-	-	-	-	-	1	-	1
Herijken van waarde	4	-	-	-	-	-	-	4
W+	2	-	-	-	-	-	-	2
W-	2	-	-	-	-	-	-	2
Totaal	52	1	15	20	12	42	23	165

Ontwerp voor evolutie draagt het meest bij aan waardecreatie in de CoP en dan vooral aan onmiddellijke waarde, potentiële waarde en gerealiseerde waarde. Hierbij werd er zowel positieve als negatieve waarde waargenomen en ervaren. Vijf van de zeven respondenten gingen ervan uit dat het gilde over drie jaar nog zou bestaan en dat zij daar dan deel uit van zouden maken. Hierbij benoemden de jeugdbeschermers, in navolging op eerder gedane uitspraken, dat deelname van de gedragswetenschapper en de jurist ook in de toekomst voor hen van toegevoegde waarde is. Ook een voorzitter levert meerwaarde op, maar dat hoeft niet per se de regiomanager te zijn. Door het kernteam werd de hoop geuit dat het gilde in de toekomst uit een vaste groep gemotiveerde jeugdbeschermers bestaat, die samen met hen over actuele thema's discussie voeren, om met elkaar van te leren op basis waarvan aanpassingen in de praktijk gedaan kunnen worden: 1Z: “Als dat soort discussies plaatsvinden hé, en dat leidt tot iets, hè, tot een speciale toepassing voor Nidos, of tot aanpassingen. Ja, dan is het, dan ben je volgens mij ben je goed bezig. Of een onderschrijven van zo’n rapport, of, of tot aanpassingen...” Er werd verschillend aangekeken tegen de deelname met twee regio’s. Een kernteam lid wil juist door ontwikkelen naar het regio overstijgend organiseren van OTS-begeleiding, waarbij jeugdbeschermers ook buiten de eigen regio casuïstiek begeleiden. Drie van de vier jeugdbeschermers echter zouden het liefst casuïstiek bespreken binnen de eigen regio waar een gedragswetenschapper bij aanwezig is. 6X: “Maar ik kan voor nu zeggen dat ik het voorlopig zo wel prima vind en dat ik wel kan voorstellen dat je bijvoorbeeld zelfsturende intervisie achtige groepjes hebt, waar je casuïstiek bespreekt of waar [noemt naam gedragswetenschapper] dan bij zit.”

De organisatie van de gildebijeenkomsten lag en ligt nu nog bij het kernteam. Twee van hen hopen dat jeugdbeschermers daar in de toekomst een actievere rol in spelen. In de huidige gildebijeenkomsten is dat nog beperkt, hoewel er wel voorbeelden zichtbaar waren. Zo bracht één van de jeugdbeschermers bijvoorbeeld tijdens de laatste bijeenkomst een artikel in over de negatieve effecten van plaatsingen in de gesloten Jeugdhulp+. En een andere jeugdbeschermer opperde om live bij elkaar komen in regio-overstijgende themabijeenkomsten. Ook de voorzitter uitte in de laatste bijeenkomst de wens om samen met één of twee jeugdbeschermers een landelijke themadag te organiseren, maar op de vraag wie van de jeugdbeschermers daaraan zou willen bijdragen kwam op dat moment geen respons.

Na ontwerp voor evolutie is *Combineren van het vertrouwde met spannende perspectieven* het meest ondersteunend aan waardecreatie. In de interviews gaven twee jeugdbeschermers aan het interessant te vinden om met jeugdbeschermers van andere gecertificeerde instellingen uit te kunnen wisselen, omdat zij veel meer ervaring met OTS hebben. Een van hen stelde voor: “Nou, ik kan bijvoorbeeld een oud-collega uitnodigen die werkt bij de William Schrikker [een reguliere jeugdbeschermingsorganisatie] “Tijdens de in de derde bijeenkomst door de onderzoeker ingezette interventie werden er door de gilde-leden meerdere potentiële leerthema's aangedragen. Genoemd werden: Zorgplicht, samenwerking tussen jeugdbescherming en jeugdreclassering, verblijfsvergunning

op basis van OTS, afsluiten van de OTS, omgang, het belang van het kind centraal stellen, de uitdaging van het vinden en inzetten van passende jeugdhulp en het voorkomen van een plaatsing Jeugdhulp +. Ook werd de al eerder tijdens de interviews geuite behoefte aan perspectieven van buiten bevestigd: *“Meer kennis en expertise van buiten halen door bijvoorbeeld met gezinsvoogden van organisaties te praten. Hoe zij dat doen, hè? Want Nidos is een lerende organisatie.”*

Schep ritme van verschillende activiteiten en communicatie draagt, hoewel net iets minder als de twee voorgaande ontwerpprincipes, ook bij aan het creëren van waarde, en dan vooral aan onmiddellijke waarde. Alle deelnemers zijn tevreden over de frequentie van eens per acht weken. Het hoeft van hen niet vaker. En hoewel er behoefte is aan themabijeenkomsten en training over OTS, geven jeugdbeschermers aan dat dat niet tot extra werkdruk moet leiden. 6X: *“Nou op dit moment vind ik de bijeenkomsten prima, eens in de acht weken. Ik vind het niet een extra belasting. Maar ja, we hebben ook nog niet een cursusaanbod vormgegeven. Dus dat zouden dan nog bovenop komen. Hoe het er dan uitziet die belasting, dan moet je goed naar kijken, denk ik.”*

Het ontwerpprincipes *Ontwikkelen van een publieke en besloten community ruimte* draagt ook bij aan potentiële waardecreatie. In de bijeenkomsten deelden de jurist en de gedragswetenschapper regelmatig linkjes naar documenten, of legden de jeugdbeschermers uit waar kennis vindbaar was. 2Z: *“Wat de vraag betreft, kunnen de jeugdbeschermers alvast een inkijkje krijgen, waar gaan die brieven nou over? Hoe zijn ze opgesteld? Daar ben ik ook mee bezig. Mijn makkelijkste oplossing zou zijn, want ze staan namelijk allemaal op de N-schrijf. Ik zou zeggen, we maken toegankelijk voor heel Nidos, zodat alle gezinsvoogden die betrokken zijn bij het gilde er gewoon in kunnen en kunnen rondkijken.”* Potentiële kennis werd op die manier toegankelijk voor de jeugdbeschermers. Er wordt wel punt van kritiek geuit, waaruit blijkt dat er nog wel winst te behalen valt op dit gebied. Het gilde heeft een openbare ruimte op 'Kennissweb', waar veel OTS-documenten vindbaar zouden moeten zijn. In de praktijk werkt dat niet altijd goed. Ook werd de wens geuit om buiten de gildebijeenkomsten met elkaar contact te hebben, iets wat tot nu toe niet gebeurd is. Een van de jeugdbeschermers: *“Ja in vergelijking met hoe het nu loopt. Denk ik vooral ja, op het moment dat. Ik denk dat het écht succesvol kan zijn op het moment dat je elkaar als groep echt weet te vinden. tussendoor, ja. Ik denk dat je dan echt het maximale eruit haalt.”*

Focus op waardecreatie draagt net als *Ruimte voor verschillende participatieniveaus* in een geringe mate bij aan waardecreatie. *Focus op waardecreatie* is bijna uitsluitend ondersteunend aan potentiële waarde. Er valt niet zozeer één thema te destilleren. De uitspraken waren gericht op dat wat het lid in kwestie waarde vond toevoegen in het gilde. Bijvoorbeeld de verbinding die het kan opleveren, de kansen die het de juristen en gedragswetenschapper biedt om in dialoog met jeugdbeschermers te gaan of de waarde van het inbrengen van andere perspectieven, zoals die van de reguliere jeugdbescherming. Wat betreft *ruimte voor verschillende participatieniveaus* betreffen dit opmerkingen over het al dan niet verplicht zijn van de bijeenkomsten (negatieve waarde) en de deelname van juristen en gedragswetenschapper (positieve waarde).

Tot slot draagt een *Dialoog openen tussen buiten en binnen perspectieven* niet bij aan waardecreatie. Slechts één keer werd er in een van de bijeenkomsten aan gerefereerd.

Conclusie en discussie

Conclusie

Dit onderzoek had tot doel om inzicht te krijgen in de manier waarop deelname aan een transdisciplinaire CoP tot waardecreatie voor het leren van jeugdbeschermers leidt, waarbij het waardecreatiemodel van Wenger et al. (2011) gebruikt is om zicht te krijgen op de verschillende manieren van waardecreatie.

Gebaseerd op de resultaten van het onderzoek, kan voor de *eerste deelvraag*, welke waarde wordt er in bijeenkomsten gecreëerd, geconcludeerd worden dat de gildebijeenkomsten waarde creëren. Er wordt vooral positieve onmiddellijke waarde en positieve potentiële waarde gecreëerd, waarbij dit in elke volgende bijeenkomst toeneemt. Er zijn weinig uitingen van toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde waargenomen. Samenvattend kan tevens gezegd worden dat Interacties in de CoP de meeste onmiddellijke waarde opleveren, waarbij vooral interacties tussen de kernteam leden en de jeugdbeschermers waargenomen worden. Er is weinig Reflecteren gezien. Potentiële waarde wordt vooral gevonden in Leerkapitaal, waarbij een veranderd idee ontstaat over leren of over de praktijk. Dat er vooral onmiddellijke en potentiële waarde geobserveerd is tijdens de bijeenkomsten komt overeen met het door Wenger et al. (2002) beschreven ontwikkelstadium Oriëntatie.

Voor de *tweede deelvraag*, welke vormen van waardecreatie ervaren de leden, kan geconcludeerd worden dat de gilde-leden alle vijf dimensies van waardecreatie ervaren. Er wordt met name potentiële en onmiddellijke waarde ervaren. Toegepaste waarde en gerealiseerde waarde worden minder ervaren. Herijken van waarde wordt het minst ervaren. In de resultaten werden een aantal verschillen waargenomen tussen het kernteam en de jeugdbeschermers.

Wat betreft potentiële waarde ervaart het kernteam iets meer positief Leerkapitaal en Persoonlijke waarde dan de jeugdbeschermers. Ook Collectief kapitaal, een vorm van potentiële waardecreatie die samenhangt met de strategie en status van het gilde, en slechts geringe waarde toevoegt, wordt vooral door het kernteam ervaren. Dit kan verklaard worden doordat twee van de kernteamleden deel uitmaken van de OTS-ontwikkelgroep die de gildes

ontworpen hebben. De jeugdbeschermers ervaren als potentiële waarde meer Sociaal kapitaal, waarbij zij de deelname van de gedragswetenschappers en de juristen als positieve waarde ervaren en de samenvoeging van twee regio's in één gilde tot negatieve waarde leidt. Opvallend is dat Tastbaar kapitaal, zoals documenten, tools en procedures, relatief weinig waarde toevoegt. Een mogelijke verklaring hiervoor is het extra werk dat daaruit voortkomt, zoals het versturen van brieven aan ouders, iets wat in de tweede bijeenkomst ook genoemd werd.

Bij onmiddellijke waarde voegt Reflecteren de meeste waarde toe. Wat opvalt is dat de reflecties van het kernteam meer gericht zijn op collectieve waardecreatie door de gilde-opzet terwijl de waarde van de jeugdbeschermers voornamelijk individueel beleefd wordt in dat wat het gilde hen persoonlijk oplevert.

Opvallend is verder dat jeugdbeschermers drie keer meer toegepaste waarde laten zien dan het kernteam. Dit valt te verklaren vanuit de inhoud van de gildebijeenkomsten, waar de bijdragen van jurist en gedragswetenschapper vooral gericht zijn op de toepassing van de werkwijzen.

Ook gerealiseerde waarde wordt vaker ervaren door de jeugdbeschermers dan door het kernteam. Hierbij zijn alle respondenten overwegend positief over het gilde als gerealiseerd resultaat. De kernteamleden zijn opvallend positief over het gilde en hoe dit in de kennisbehoefte van jeugdbeschermers voldoet. In aansluiting op onmiddellijke waarde ervaren de jeugdbeschermers het aansluiten van gedragswetenschapper en jurist als gerealiseerd resultaat, maar kijken ze ook terug op dat wat er in het verleden ontbrak qua expertise, juridische kennis en training, waarmee negatieve gerealiseerde waarde geuit wordt. Dat de jeugdbeschermers overwegend positief over het gilde zijn, is desalniettemin verrassend, gezien de negatieve waarde die het gilde-ontwerp bijvoorbeeld voor hen creëert.

Voor de *derde deelvraag* kan geconcludeerd worden dat de ontwerpprincipes *Ontwerp voor evolutie* en *Combineren van vertrouwde met spannende perspectieven* in het gilde het meest ondersteunend zijn aan waardecreatie. Bij *Ontwerp voor evolutie* valt op dat de ontwikkelrichting voor het gilde tussen kernteamleden en jeugdbeschermers duidelijk van elkaar verschilt. Het kernteam neemt hier het organisatieperspectief in, gericht op implementatie van het oorspronkelijke ontwerp, terwijl jeugdbeschermers kijken naar wat praktisch haalbaar is. De verzamelde leerthema's maken deel uit van *Combineren van vertrouwde met spannende perspectieven*.

Hoewel minder, dragen ook *Schep ritme van verschillende activiteiten en communicatie* evenals *Ontwikkelen van publieke en een besloten community* bij aan waardecreatie. Opvallend is de ervaren waarde van de huidige frequentie van eens per acht weken, waarbij er tussentijds geen uitwisseling plaatsvindt tussen de leden. Zowel Bood en Coenders (2004), als Wenger et al. (2002) geven aan dat voor het vormen van hechte relaties in het begin een hogere frequentie van ontmoeting en contact nodig is. Kennisdeling in de besloten community vindt nu plaats middels het versturen van e-mails met linkjes en documenten na de bijeenkomsten. Het is de vraag in hoeverre kennis op deze manier vindbaar en levend blijft, zeker voor toekomstige nieuwe leden, die niet meegenomen zijn in dit soort mailwisselingen.

Focus op waardecreatie en *Ruimte voor verschillende participatieniveaus* dragen in geringe mate bij aan waardecreatie. Bij *Focus op waardecreatie* kan dit komen doordat het binnen Nidos nog gebruikelijk is om te kijken naar resultaten in plaats van mogelijke leerwaarde. Dat *Ruimte voor verschillende participatieniveaus* nauwelijks tot waardecreatie leidt is gezien de in principe verplichte deelname weinig verrassend.

Ten slotte draagt *Dialoog openen tussen buiten en binnen perspectieven* niet bij aan waardecreatie. Dat is opvallend, omdat het gilde een formeel ingestelde CoP is gericht op kwaliteitsverbetering van de OTS-begeleiding en de focus vanuit de besturingsfilosofie op met elkaar waarde toevoegen. Tegelijkertijd is het niet verrassend, omdat over grenzen van werkgroepen en afdelingen heen kijken nog geen gemeengoed is bij Nidos.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat deelname aan een transdisciplinaire Community of Practice tot verschillende dimensies van waardecreatie voor het leren van de jeugdbeschermers leidt. De gecreëerde waarde kan zowel positief, als negatief, als neutraal kan zijn. Het meest ondersteunend aan waardecreatie zijn de ontwerpprincipes *Ontwerp voor evolutie* en *Combineren van vertrouwde met spannende perspectieven*, gevolgd door *Schep ritme van verschillende activiteiten en communicatie* en *Ontwikkelen van publieke en een besloten community*. Er wordt vooral positieve onmiddellijke waarde en positieve potentiële waarde gerealiseerd vanuit de kennis die juristen en gedragswetenschappers delen en doordat deelname aan het gilde potentieel nuttige informatie oplevert en korte lijnen met de inhoudelijks experts biedt. Hierbij wordt gezien dat het kernteam meer gericht is op collectieve waardecreatie, terwijl de waarde beleving van de jeugdbeschermers vooral individueel georiënteerd is. Van toegepaste en gerealiseerde waarde is in beperkte mate sprake en het herijken van waarde komt nauwelijks voor. Bood en Coenders (2004) stellen dat collectief leren in een CoP ontstaat in de wisselwerking tussen persoonlijke en collectieve verhalen. Gezien de conclusie dat jeugdbeschermers nog vooral individueel lijken te leren is er in het gilde daarvan nog weinig sprake.

Discussie

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat deelname aan een transdisciplinaire CoP met name onmiddellijke en potentiële waarde oplevert voor het leren van jeugdbeschermers. Daarmee wordt binnen Nidos door jeugdbeschermers een voorzichtige eerste stap gezet van informatief individueel leren naar collectief leren. Er kan daarmee gesteld worden dat sprake is van waardecreatie. Wenger et al. (2011) stellen namelijk dat ook

wanneer niet alle dimensies van waardecreatie in een CoP voorkomen, er sprake is van waardecreatie, zij kennen immers geen hiërarchie toe aan de dimensies van waardecreatie.

Hoewel het als startende CoP verklaarbaar is dat het gilde nog vooral onmiddellijke en potentiële waarde oplevert, is het voor het leren van jeugdbeschermers op de lange termijn ongewenst wanneer waardecreatie tot deze dimensies beperkt blijft. In het ervaren van onmiddellijke waarde van de activiteiten en interacties en potentiële waarde van kenniskapitaal speelt het leren zich vooral in het hoofd van de jeugdbeschermers af. De leeropbrengsten die zo ontstaan zijn individueel. Doordat de wisselwerking tussen persoonlijke en collectieve verhalen nog uitblijft, wordt individueel en collectief leren in het gilde nauwelijks samengebracht. Terwijl, in aansluiting bij Van Veen et al. (2016), pas in de toepassing van kennis en vaardigheden de veranderde en zich ontwikkelende werkpraktijk van een CoP zichtbaar en tastbaar wordt. In het iets uitproberen als toegepaste waarde, de veranderde praktijk van gerealiseerde waarde en de gezamenlijke nieuwe inzichten van herijken van waarde, krijgt collectief leren vorm. Het onderliggende praktijkvraagstuk van dit onderzoek was immers het vergroten van de waarde van het collectief leren van jeugdbeschermers om zo een bijdrage te leveren aan hun ontwikkeling als autonome professionals. De huidige waardecreatie is voornamelijk individueel georiënteerd, waarbij de inhoudelijk experts nog steeds in antwoorden voorzien. Daarnaast heeft het OTS-gilde als formele CoP tot doel om collectief kennis en expertise te ontwikkelen en zo de OTS-begeleiding te professionaliseren. Om dit doel te bereiken is het vergroten van toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde als leerresultaten noodzakelijk. Om dit te bewerkstelligen is collectieve, systematische reflectie nodig. Reflecteren op de praktijk wordt nu nauwelijks waargenomen tijdens de bijeenkomsten, terwijl dit, zoals beschreven in de inleiding wel belangrijk is voor de professionele ontwikkeling van jeugdbeschermers. Gezamenlijk reflecteren expliciteert ingesloten kennis en beroepsvaardigheden (Bolhuis & Simons, 2011).

Afgezien van dat de gilde-opzet nieuw is, waardoor er weinig tijd geweest is om alle dimensies van waarde te creëren, is een belangrijke vraag of het gilde al fungeert als een CoP zoals beschreven door Wenger et al. (2002). Het gilde levert nu vooral onmiddellijke en potentiële waarde op voor het individuele leren van jeugdbeschermers. Passend bij een startende CoP zijn de leden elkaar en het gilde nog aan het aftasten. Bezien vanuit de verschillende ontwikkelingsfasen van CoPs, zullen CoP-leden elkaar en de CoP in het begin vooral verkennen. Er is nog geen sprake van een gedeelde geschiedenis, basisveiligheid en sociale cohesie (Akkerman et al., 2008; Raes et al., 2015; Wenger et al., 2002). Vanuit deze verkenning zullen leden riskant groepsleergedrag, zoals vragen stellen of kritisch reflecteren, vermijden om te voorkomen dat de andere leden hen onwetend of incompetent vinden (Edmonson, 2002). Het willen vermijden van riskant groepsgedrag kan ook verklaren waarom er weinig interacties tussen de jeugdbeschermers ontstaan en weinig gereflecteerd wordt tijdens de gildes: er is eerst het opbouwen van vertrouwen nodig. Daarbij stellen Bood en Coenders (2004) dat de onderlinge, persoonlijke relaties het fundament van een CoP vormen, waardoor individueel en collectief leren bij elkaar kunnen komen. Het fundament van verbindende relaties moet in het gilde nog ontstaan, mede doordat alle bijeenkomsten door de coronapandemie online plaatsvonden, wat het ontstaan van onderlinge verbinding bemoeilijkte. Geconcludeerd kan worden dat het gilde weliswaar over een aantal kenmerken van een CoP beschikt, zoals een gedeeld domein en een gedeelde praktijk, maar er geen sprake is van een verbindende community. Terwijl juist de sterke onderlinge relaties een CoP tot CoP maken en ondersteunend zijn aan de waardecreatie in individuele en collectieve leeropbrengsten. Bovendien is de gilde-opzet niet door de gilde-leden zelf ontworpen, maar door de OTS-ontwikkelgroep. Dat staat haaks op Bood en Coenders (2004), die benadrukken dat succesvolle CoPs zichzelf ontwerpen, waarbij de leden actief betrokken zijn bij de invulling van de ontwerpprincipes. De OTS-ontwikkelgroep heeft bestaande organisatie perspectieven op OTS-begeleiding geïdentificeerd om van daaruit een nieuwe praktijk op te zetten. Bezien vanuit de theorie van boundary crossing (Bakker & Akkerman, 2016) kan men concluderen dat er veel aandacht besteed is aan *identificatie* over hoe de verschillende OTS-begeleidingspraktijken binnen de organisatie zich tot elkaar verhouden. Vervolgens is de OTS-begeleiding tot een nieuwe praktijk *getransformeerd* in de OTS-gilden. Weinig aandacht is besteed aan *reflectie*, het verwoorden van eigen perspectief en innemen van andermans perspectief en *coördinatie*, de communicatie en verbinding tussen de verschillende praktijken. Met name dit gebrek aan communicatie leidt tot weerstand tegen deze verandering, wat tot uiting komt in de geuite zorgen van het kernteam over steun voor het gilde op lange termijn. Mogelijk verklaart het ook waarom relatief weinig jeugdbeschermers deelnamen aan de bijeenkomsten. Bereidheid tot verandering hangt samen met commitment, waarbij veranderingsbereidheid de cognitieve tegenhanger van weerstand tegen verandering is (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Opvallend is dat ondanks dat er weerstand tegen het ontwerp van het gilde bestaat, de jeugdbeschermers die geïnterviewd zijn overwegend positief waren over het gilde. Dit wordt mogelijk verklaard door een mogelijke vooringenomenheid van de geïnterviewde jeugdbeschermers: allen hadden immers aangegeven lid te willen blijven van het gilde, wat hun overwegend positieve houding jegens het gilde kan verklaren.

Ook de centraal-georiënteerde opzet van het OTS-gilde levert beperkingen op wat betreft de ontwerpprincipes voor succesvolle CoPs, omdat de leden niet actief betrokken zijn geweest bij het gildeontwerp. Formele CoPs die de organisatiestrategie ondersteunen, moeten gefaciliteerd worden om expertise effectief in te kunnen zetten, waarbij aandacht nodig is voor de invulling van de ontwerpprincipes (Wenger & Snyder, 2002).

De wijze waarop de ontwerpprincipes *Ontwerp voor evolutie*, *Ruimte voor verschillende participatieniveaus*, *Ontwikkelen van een publieke en besloten community-ruimte* en *Ritme van activiteiten en communicatie* ingevuld zijn, levert de volgende beperkingen op voor het creëren van toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde.

Als eerste zijn voor *Ontwerp voor evolutie* zijn twee aspecten van belang. De samenvoeging van twee regio's die historisch gezien niet met elkaar samenwerken leidt tot negatieve waardecreatie voor jeugdbeschermers. Ook bereidt het kernteam de bijeenkomsten voor, zonder dat jeugdbeschermers betrokken worden. Hierbij ligt de focus op centralisatie van werkwijzen en het beantwoorden van vragen door juristen en gedragswetenschappers. Er is nauwelijks ruimte voor het reflecteren op casuïstiek. De rijkere leeromgeving van een transdisciplinaire CoP komt zo niet goed tot uiting. In plaats daarvan ondersteunt deze opzet de expertrol van gedragswetenschappers en juristen. Er is hiermee sprake van het door Aarts et al. (2015) beschreven diagnose-receptmodel, waarbij een expert vanuit diens rol de ander bevraagt om van daaruit oplossingen te geven. Terwijl de meerwaarde van de transdisciplinaire CoP als rijkere leeromgeving ligt in de gelijkwaardige interactie, waarbij alle deelnemers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor probleemanalyse en het formuleren van oplossingen, zodat adviezen het resultaat zijn van een coproductie: de elementen van het participatie-model (Aarts et al., 2015).

Daarnaast komt de verplichte deelname aan de gildebijeenkomsten niet overeen met hoe Bood en Coenders (2004) en Wenger et al. (2011) naar *Ruimte voor verschillende participatieniveaus* kijken. Zij benadrukken de vrijwillige deelname aan een CoP, waarbij waardecreatie ontstaat door de manier waarop de bijdrages van actieve en minder actieve CoP-leden kunnen verschillen naarmate andere thema's in de CoP belangrijk worden. Het verplicht stellen van deelname aan de bijeenkomsten leidt tot negatieve waardecreatie en weestand. Vervolgens is het *Ontwikkelen van een publieke en besloten community-ruimte* erop gericht om onderlinge relaties te versterken en kennis vindbaar te maken, bijvoorbeeld met behulp van een interactief forum waar leden met elkaar uitwisselen. Er vindt nu buiten de bijeenkomsten geen contact tussen de leden plaats, waardoor men zich af kan vragen hoe sterke onderlinge relaties binnen het gilde kunnen gaan ontstaan, zeker met het huidige *Ritme van activiteiten en communicatie* van eens per acht weken. Bood en Coenders (2004) benadrukken het belang van een hogere frequentie van bijeenkomsten juist in de startfase van een gilde.

Tot slot is de huidige hoge werkdruk mogelijk van invloed geweest op de uitkomsten van het onderzoek. Van Ruyseveldt en Van Dijke (2011) onderzochten de relatie tussen werkdruk en werkplekieren. Zij constateerden dat er een causaal verband bestaat tussen hoge werkdruk en het afnemen van leermogelijkheden. Verduijn (2017) kwam in haar onderzoek tot een vergelijkbare conclusie: belastende werkdruk heeft een negatief verband met deelname aan professionele leeractiviteiten. Wanneer dit vertaald wordt naar waardecreatie, kan de hoge werkdruk een rol spelen in dat in het gilde vooral onmiddellijke en potentiële waarde gecreëerd is en de vertaling naar toegepaste, gerealiseerde en herijkte waarde in de praktijk nauwelijks plaatsvond.

Na bovenstaande inhoudelijke discussiepunten zijn een aantal methodische punten van belang. De hoge werkdruk zorgde in de eerste plaats namelijk ook voor beperkingen voor de onderzoeksopzet zelf. Hierdoor vielen geen waardecreatieverhalen te verzamelen via zelfrapportage, wat de voorkeur verdient, of een member check in te zetten op de interviews. Ook de focusgroep die tot doel had het gilde zelf antwoord te laten geven op de vraag in hoeverre de ontwerpprincipes ondersteunend waren aan waardecreatie is door de hoge werkdruk op het laatste moment afgezegd. Hierdoor was er nauwelijks sprake van inbreng van waardecreatieverhalen door gilde-leden zelf, terwijl in het model van Wenger et al. (2011) daar vooral de toegevoegde waarde van uit gaat.

Een tweede discussiepunt in de onderzoeksopzet is het gebruikte waardecreatiemodel van Wenger et al. (2011) zelf. Dit model is gebruikt omdat het zijn praktische toepasbaarheid bewezen had in onderzoeken van onder andere Doornbos en De Laat (2012) en Boerma (2013). En hoewel het model inderdaad zeer geschikt bleek voor het beoordelen van dimensies van waarde, geeft het geen handvaten om ontbrekende, maar gewenste waardecreatie, te bevorderen. Hun model lijkt vooral de gerichtheid op waardecreatie te willen bevorderen, waarbij het delen van waardecreatieverhalen het middel vormt. Ook is het model inmiddels door Wenger-Trayner en Wenger-Trayner (2020) doorontwikkeld tot acht dimensies, waarbij ondersteunende waarde, strategische waarde en oriëntatie waarde toegevoegd zijn en herijken van waarde vervangen is door transformatieve waarde. Het gebruik van dit doorontwikkelde waardecreatie model had tot andere vormen van waardecreatie geleid.

Een derde beperking hangt samen met de interventie. Deze was gebaseerd op Appreciative Inquiry (Tjepkema & Verheijen, 2012), omdat een waarderend perspectief bijdraagt aan een positief organisatieklimaat, de motivatie, medewerkersbetrokkenheid en werkprestaties kan vergroten en zorgt voor energie en zelfvertrouwen om tot actie over te gaan (Tjepkema et al., 2016; Van Woerkom & Meyers, 2015). Dit verklaart mogelijk waarom er vooral positieve waarde gecreëerd is tijdens de bijeenkomsten en het aandeel van negatieve waarde beperkt bleef. Ook de interviewrichtlijnen, gebaseerd op de richtinggevende vragen van Wenger et al. (2011) en waarderende interviews (Tjepkema et al., 2016) waren gericht op waarderend onderzoeken.

Aanbevelingen en vervolgonderzoek

Om waardecreatie in het gilde verder te optimaliseren zijn een aantal gerichte aanbevelingen te noemen om individueel en collectief leren samen te brengen. De aanbevelingen zijn erop gericht het ervaren van toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde in het OTS-gilde Midden te vergroten.

De eerste aanbeveling is gericht op het versterken van de onderlinge relaties, het vormen van een verbindende community en als gilde door te ontwikkelen naar dat wat Wenger et al. (2002) de cohesiefase noemen. De sterke onderlinge relaties maken immers de CoP tot een CoP en zijn ondersteunend zijn aan waardecreatie, omdat ze de wisselwerking tussen persoonlijke en collectieve verhalen faciliteren (Bood & Coenders, 2004). In deze wisselwerking kan, zoals eerder gesteld, toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde ontstaan. In de doorontwikkeling naar de cohesiefase vormen respectvol erkennen van elkaars bijdragen, opbouwen van vertrouwen, uitnodigen om deel te nemen, inbrengen van meerdere perspectieven en aandacht voor het versterken van cohesie de belangrijkste ingrediënten (Bood & Coenders, 2004).

Aanvullend hierop is het belangrijk oog te hebben voor de intrinsieke betrokkenheid van deelnemers bij de CoP (Coenders, 2012). Dit pleit ervoor de gildebijeenkomsten niet verplicht te stellen, maar de intrinsieke motivatie om deel te nemen te vergroten. Van invloed op intrinsieke motivatie is autonomie. Autonome motivatie heeft een positief verband met professionaliseren (Deci & Ryan, 2000; Verduijn, 2017). Ook het ervaren van gevoelens van competentie is van invloed op intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000). Dit kan vergroot worden door gebruik te maken van de ideeën die jeugdbeschermers hebben over het versterken van onderlinge relaties, zoals bijvoorbeeld het organiseren van een groepsapp en fysiek bij elkaar komen.

Een tweede aanbeveling is om jeugdbeschermers een meer actieve rol in het gilde te laten innemen, waarbij het kernteam in de voorbereiding en de invulling van de bijeenkomsten een stapje terug doet. Door gezamenlijk de professionalisering van OTS-begeleiding vorm te geven, kan meer toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde ontstaan. Uit het onderzoek kwam naar voren dat jeugdbeschermers rondom ontwikkelthema's wensen en praktische ideeën hebben. Sluit hierop aan door het met elkaar opstellen van een leeragenda. Start, in aansluiting bij Verdonschot (2020), met het in het klein uitproberen van nieuwe werkwijzen door een paar leden van het gilde en speel in op de leden die zelf iets inbrengen. Deze kunnen fungeren als mogelijke sleutelfiguren (Van der Vurst, 2012). Dit zijn de leden die een hoge mate van acceptatie van het gilde hebben en er energie in willen steken. En laat hen andere leden 'aansteken'. Creëer ruimte voor het delen van verhalen en successen. Het delen van verhalen en successen is naast het delen van ambitie door verbinding maken met persoonlijke vragen, inspelen op mensen die zelf contact leggen, mensen persoonlijk uitnodigen, nieuwe leerzame samenwerking vormgeven, aandacht genereren en instap bijeenkomsten voor nieuwe leden, strategieën om meer mensen te betrekken bij vernieuwing (Verdonschot, 2020). En hoewel de werkdruk hoog is, waardoor het kernteam geneigd is het gilde te dragen, is het ervaren van werkdruk ook iets persoonlijk. Pot et al. (2009) vonden in hun onderzoek naar de invloed van werk op innovatief werkgedrag, dat wanneer mensen de opbrengsten van dat wat ze doen positief waarderen, dit dusdanige voldoening kan opleveren dat geen stress ervaren wordt.

Een laatste aanbeveling is gericht op het faciliteren van reflectie en dialoog. In samenhang met het versterken van onderlinge relaties en het vergroten van de participatie van jeugdbeschermers, zorgt een systematische reflectieve dialoog ervoor dat impliciete waarde van praktijkkennis voor alle gildeleden, inclusief de inbrenger, toegankelijk gemaakt wordt. Spruyt et al. (2011) beschrijven vier niveaus van interactie: beleefd uitwisselen, discussiëren, reflectieve dialoog en generatieve dialoog. Hoewel elk niveau waarde heeft, zijn, reflectieve en generatieve dialoog noodzakelijk voor het doorgronden van problemen, het ontwikkelen van nieuwe ideeën en perspectieven en reflecteren. Het nodigt alle gildeleden uit om met elkaar in gesprek te gaan en zo bij te dragen aan collectieve kennisdeling en kenniscreatie. Zoals beschreven in de inleiding ontstaat integraal collectief reflecteren niet vanzelfsprekend binnen Nidos, terwijl het voor professionele ontwikkeling van jeugdbeschermers wel noodzakelijk is. Daarnaast hebben jeugdbeschermers zelf ook aangegeven meer te willen leren vanuit de uitwisseling op casuïstiek. Door de focus van het centraliseren van werkwijzen te verplaatsen naar het delen van casuïstiek en successen, en hierop gezamenlijk systematisch in dialoog te reflecteren, kan toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde ontstaan. Zo kan een meer natuurlijke beweging ontstaan naar waardecreatie, weg van het beantwoorden van vragen vanuit een expert rol en centraliseren van werkwijzen. En het ervaren van ruimte voor het voeren van een open gesprek geeft de deelnemers energie.

Vervolgonderzoek is nodig naar het creëren van toegepaste, gerealiseerde en herijken van waarde in het OTS-gilde en in hoeverre de hierboven beschreven aanbevelingen daar ondersteunend aan zijn. Hierbij verdient het de aanbeveling dit te doen op een moment dat de instroom lager is en de organisatie meer in rust is. Ook van belang is dat het onderzoek erop gericht is waardecreatieverhalen te verzamelen via zelfrapportage, bij alle deelnemers en niet alleen de jeugdbeschermers, die immers niet de enige lerenden in het gilde zijn. Zo zou ook de meerwaarde van een transdisciplinaire CoP als rijkere leeromgeving verder in beeld gebracht kunnen worden.

De bevindingen van het onderzoek laten zien dat deelname aan een formele transdisciplinaire CoP, zoals OTS-gilde Midden, tot waardecreatie leidt. De leeractiviteiten in de bijeenkomsten genereerden energie door het waarderend perspectief. De deelname van de juristen en de gedragswetenschappers zorgden ervoor dat jeugdbeschermers zich meer gesteund voelden, terwijl deze inhoudelijke experts zich op hun beurt meer betrokken voelden bij de praktijk. In de door de onderzoeker gevoerde gesprekken met jeugdbeschermers en kernteam ontstonden mooie reflecties op leren en waardecreatie. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat middels het onderzoek een eerste start gemaakt is met het op een andere manier aankijken tegen leren bij Nidos, dichterbij de praktijk van jeugdbeschermers aan.

Eindnotities

(1) Van de Inspectie Jeugdzorg, de Inspectie Veiligheid en Justitie en het Keurmerkinstituut.

Referenties

- Aarts, N., Steuten, C., & Van Woerkum C. (2015). *Strategische Communicatie. Principes en Toepassingen*. Koninklijke Van Gorkum.
- Akkerman, S., Petter, C., & De Laat, M. (2008). Organising communities-of-practice: facilitating emergence. *Journal of Workplace Learning*, 20(6), 383-399. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620810892067>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: a meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Bakker, A., & Akkerman, S. (2016). Het leerpotentieel van grenzen: een theoretische basis. In A. Bakker, I. Zitter, S. Beausaert & E. de Bruijn (Red.), *Tussen Opleiding en Beroepspraktijk. Het Potentieel van Boundary Crossing* (pp. 9-26). Van Gorcum.
- Boerma, S. (2013). *Samen slimmer: De bijdrage van communities of practice aan het innovatief vermogen van Staatsbosbeheer* [Masterthesis]. Aeres Hogeschool Wageningen. <https://hbo-kennisbank.nl/details/aereshogeschool:oai:www.greeni.nl:VBS:2:141577?q=innovatief+vermogen>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen* (3^e dr.). Boom
- Bolhuis, S., & Simons, P. R. J. (2011). Naar een breder begrip van leren. In J. W. M. Kessels & R. Poell (Red.), *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren* (2e, geheel herziene ed., pp. 63-86). Bohn Stafleu van Loghum.
- Bood, R., & Coenders, M. (2004). *Communities of Practice. Bronnen van inspiratie*. Lemma.
- Brandts, A., Dirks, I., De Jong, K., Mantz, M., & Groen, M. (2021). *De onvermijdelijke verandering in leren* [Ongepubliceerd themaproduct Leren]. Aeres Hogeschool Wageningen.
- Coenders, M. (2012). Community of Practice. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 457-468). Boom Management Impact.
- Costley, C., Elliot, G., & Gibbs, P. (2010). *Doing work-based research: Approaches to enquiry for insider-researchers*. SAGE.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination theory of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- De Groot, N., & Mateman, H. (2014). *Zicht op effect. Een overzicht van instrumenten om zelf het effect van je aanpak te meten*. Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.
- De Jong, T. (Host). (2019, 8 juli). Mariël Rondeel | 'Hoe ontwerp je een goed leertraject?' (Nr. 013) [Podcastaflevering] In *Tijpcast*. Tjip de Jong. <https://open.spotify.com/episode/6rzRCzftwFa911uMFKa0pd?si=1uwBfaBmR5qLvwe8g6L-bg&utm>
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133. <https://doi: 10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- Deen, E., Kessels, J. (Red.) & Rondeel, M. (2017). *Opleidingskunde. Leren in het werk, rond het werk, voor het werk*. Vakmedianet.
- Derksen, K. (2016). *Creating developmental space for better team results: Four exploratory studies* [Academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam]. Vrije Universiteit. <https://karinderksen.nl/publicaties/creating-developmental-space-for-better-team-results-2/>
- De Laat, M., & Simons, P.R.J. (2002). Collective learning: Theoretical perspectives and ways to support networked learning. *European Journal for Vocational Training*, 27, 13-24. https://www.researchgate.net/publication/46634854_Collective_Learning_Theoretical_Perspectives_and_Ways_To_Support_Networked_Learning
- Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: Een praktische handleiding*. Boom.
- Doornbos, A., & De Laat, M. (2012). *De waarde van Communities of Practice (CoPs) in het Groene Onderwijs*. Groene Kennis Coöperatie. <https://edepot.wur.nl/242447>
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Elving, W. J. L., & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329. https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/24483870/Elving_Bennebroek_Commorganisatieverandering.pdf

- Ermers, C. (2017). *De bouw van een Community of Practice - Krachten bundelen ten behoeve van passend onderwijs*. [Masterthesis]. Aeres Hogeschool Wageningen.
- Geurts, R. (2019). *De gelukkige organisatie. Organisatieontwikkeling vanuit betekenis*. Management Impact.
- Houtkamp, B., Ruijters, M.C. P., & De Vries, C. A. (2019). *Opgavegericht teamleren: Samen werken aan een groter goed*. Management Impact.
- Mittendorff, K., Geijssel, F., Hoeve, A., De Laat, M., & Nieuwenhuis, L. (2006). Communities of practice as stimulating forces for collective Learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(5), 298-312. <https://doi.org/10.1108/13665620610674971>
- Nidos. (z.d.). *Missie Nidos*. <https://www.nidos.nl/home/missie-en-visie-van-nidos/missie-nidos/>
- Pot, F., Kraan, K., & van den Bossche, S. (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(1), 44–62. <https://doi.org/10.5117/2009.025.001.005>
- Raes, E., Kyndt, E., Decuyper, S., Van den Bossche, P., & Dochy, F. (2015). An Exploratory Study of Group Development and Team Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 5–30. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21201>
- Ropes, D. C. (2010). *Organizing professional communities of practice* [Academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam]. Universiteit van Amsterdam. <https://dare.uva.nl/search?identificer=7ced81aa-a248-40e1-965b-6edaa376c154>
- Ruijters, M. (2012). Double-loop learning. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 197-210). Boom Management Impact.
- Ruijters, M.C.P. (2017). *Liefde voor leren: Over diversiteit en ontwikkelen in en van organisaties* (2e, geheel herziene editie). Vakmedianet.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8e ed.). Pearson.
- Simons, P.R.-J., & Ruijters, M.C.P. (2014). The real professional is a learning professional. In S. Billet, C. Harteis & H. Gruber (Eds.), *International handbook of research in professional and practice-based learning* (pp.955-985). Springer.
- Spruyt, M., Verdonschot, S., & Dresen, M. (2011). *Verfrissende ontmoetingen. Hoe je meer kunt halen uit gesprekken op school*. Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.
- Swart, J. (2012). Theory U. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 559-570). Boom Management Impact.
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen - Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Boom.
- Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2012). Appreciative Inquiry. In M. Ruijters & R.-J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 77-89). Boom Management Impact.
- Van der Vurst, J. (2012). *Impact. Hoe vergroot ik mijn invloed*. Spectrum.
- Van Oeffelt, T.P.A., Andriessen, D., Van den Ende, J., Mondriaan, E., Van Rosmalen, B.C.W., Ruijters, M.C. P., De Wolf-Ter Beek, E., & Wortelboer, F.Q.C. (2021). *Samen op zoek naar goed werk: Professioneel framen van de teamopgave*. Aeres Hogeschool Wageningen.
- Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2017). *Actieonderzoek. Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Koninklijke van Gorcum.
- Van Ruysseveldt, J., & Van Dijke, M. (2011). Wanneer bevordert en wanneer hindert werkdruk het werkplekleren? *Gedrag & Organisatie*, 25(1), 28-44. <https://core.ac.uk/download/pdf/18523108.pdf>
- Van Veen, D., Vrieling, E., & Besselink, E. (2016). Waardecreatie door systematische reflectie: Het versterken van praktijkverandering door netwerklernen. In L. van Aert, & E. Veenhuis (Eds.), *Delen is versterken: Educatiejaarboek 2016 Iselinge Hogeschool* (pp. 63-73). Iselinge Hogeschool. <https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/940113/artikel+jaarboek+netwerklernen+en+adaptie+juni+2016.pdf>
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81–103. <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2016/01/2-Strength-based-climate.pdf>
- Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing*. Foundation for Corporate Education. <https://www.corporate-education.com/wp-content/uploads/2020-Verdonschot-Van-kleine-doorbraak-naar-grootschalige-vernieuwing.pdf>
- Verduijn, M. (2017). *Werkdruk en motivatie voor professioneel leren onder basisschoolleerkrachten. Een onderzoek naar de relatie tussen werkdruk en professionaliseren bij basisschoolleerkrachten met motivatie als mediator* [Masterscriptie, Universiteit van Amsterdam]. Universiteit van Amsterdam. <https://scripties.uba.uva.nl/scriptie/649592>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4^e dr.). Boom.

- Wenger, E.C., & Snyder, W.M. (2000). Communities of Practice: The organizational frontier, *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145. <https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of Practice –A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7, 225–246. <https://doi:10.1177/135050840072002>
- Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M.F. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit.
- Wenger, E., & Wenger-Trayner, B. (2015). *Communities of Practice: A brief Introduction*. <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>
- Wenger, E. (2018). A social theory of learning. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary theories of learning: Learning theorists... in their own words* (2nd ed., pp. 219-228). Routledge. (Reprinted from *Communities of practice: Learning, meaning and identity*, by E. Wenger, 1998, Cambridge University Press)
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference. Value creation in Social Learning Spaces*. Cambridge University Press.
- Wierdsma, A. F. M., & Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet helpt* (4e herziene dr.). Noordhoff.

Dankwoorden

Leren is een sociaal proces. Hetzelfde geldt voor het schrijven van deze thesis. Collega's, MLI studenten en docenten en vrienden hebben mij geholpen in het scherpen van mijn gedachten tot een navolgbaar verhaal. Als eerste wil ik de leden van OTS-gilde Midden bedanken voor deelname aan het onderzoek, in een tijd dat de werkdruk door de hoge instroom ongekend hoog is. Zonder jullie waren er geen resultaten geweest! Mijn dank gaat tevens uit naar mijn medestudenten en docenten van de MLI. Het delen van kennis en collectief kennis creëren heeft tot mijn eigen waardecreatie proces geleid. Dat geldt ook voor de onderzoeksbegeleiding, bedankt Pieter. Onze gesprekken leverde voor mij altijd de aanscherping die ik zocht. Speciale dank aan Joanne, Karin en Marjolein, die, terwijl jullie druk waren met je eigen onderzoek, altijd de tijd vonden om kritisch naar mijn verhaal te kijken. Jullie feedback bracht mijn thesis op een hoger niveau. Ook veel dank voor Géanne en Roos voor jullie geduld en begrip als ik wéér niet af kon spreken. Tot slot speciale dank voor de mede-onderzoekers onder mijn vrienden. Elisabet, dank voor het mogen sparren tijdens ons wandelingen. Maurits, wij zaten in hetzelfde schuitje thesis-wise en dat maakte de laatste loodjes net wat dragelijker. Dank jullie wel allemaal!

Bijlage 1 Interviewleidraad A Waarderend interview jeugdbeschermers

Dimensie	Topic	Hoofdvraag	Doorvragen
Introductie		Voorstellen Doel interview uitleggen Werkwijze Gegevens Anonimiteit Tijdsduur: 60 minuten	
Onmiddellijke waarde	Activiteit en interactie tijdens de bijeenkomst	1. Kun je een inspirerend gesprek/bijeenkomst/ervaring beschrijven die je in een van de OTS-gildebijeenkomsten hebt gehad? <i>Wenger et al (2011): What meaningful activities did you participate in?</i>	Wat gebeurde er? Wanneer was dit? Waar was het? Wie was erbij? Waarom was dit zo inspirerend? Wat deed je? Wat was het effect? Hoe voelde je je daardoor? Waar kreeg je voldoening van? Op welke kwaliteit van jou deed dat een beroep?
Potentiële waarde	Persoonlijke waarde Veranderd idee over leren	2. Kun je een voorbeeld geven van iets wat je meegenomen hebt (bijvoorbeeld een idee of document) uit een van de OTS-gildebijeenkomsten en waarom je dacht dat het bruikbaar was in je dagelijkse werk? Welk moment was voor jou heel belangrijk? In hoeverre zorgt dit voorbeeld ervoor dat je anders tegen leren aan bent gaan kijken? <i>Wenger et al (2011): What specific insights did you gain? What access to useful information or material?</i>	Welke nieuwe inzichten leverde het je op? Zijn er tools ontwikkeld die je zou kunnen gebruiken? Op welke kwaliteit van jou doet dit een beroep? Op welke manier ervaar je hierdoor meer zelfvertrouwen? Hoe heeft het je beeld van deelname aan een CoP veranderd?
Toegepaste waarde	Veranderde werkpraktijk	3. Op welke manier ben je door je deelname aan het OTS-gilde dingen anders gaan doen in je dagelijks werk? <i>Wenger et al. (2011): How did it influence your practice? What did it enable that would not have happened otherwise?</i>	Wat gebeurde er? Wat deed je? In hoeverre waren middelen of tools succesvol? Wat was het effect op anderen? Wanneer werd het spannend? Welke kwaliteiten kon je hierbij het beste kwijt?
Gerealiseerde waarde	Verbeterde werkpraktijk	4. In hoeverre heeft deelname aan het OTS-gilde jouw prestaties of die van de organisatie beïnvloed? <i>Wenger et al (2011): -What difference did it make to your performance? How did this contribute to your personal/professional development? -How did this contribute to the goal of the organization? Qualitatively? Quantitatively?</i>	Welke aspecten van je manier van werken zijn beïnvloed door deelname aan de CoP? Over welke prestaties ben je nu meer tevreden? Welke successen heb je bereikt? Op welke manier draagt jouw deelname bij aan het succes van de organisatie?
Herijken van waarde	Veranderd perspectief op kennisdomein	5. Op welke manier is je perspectief op goed werk in het begeleiden van OTS-en veranderd door deelname aan de OTS-gilde? <i>Wenger et al (2011) Has this changed your or some other stakeholders understanding of what matters?</i>	In hoeverre heeft collectief leren tot nieuwe collectieve inzichten geleid? Wie zouden hier ook van moeten weten? Welke veranderingen vraagt dit in samenwerken met andere betrokkenen?
Ontwerp van de CoP	Ontwerpprincipes	6. Wanneer is voor jou het OTS-gilde een succes?	Hoe ziet dat eruit? Qua ontwerp? Aansluiten bij organisatie thema's of juist niet? Deelname niveau? Informatie- en uitwissel systemen Waarde, Thema's? Ritme van activiteit en communicatie?
Open vragen		7. Heb je aanvullingen vanuit je ervaringen aan de gildebijeenkomsten? Zijn er zaken die je nog kwijt wil naar aanleiding van deelname aan het gilde?	

Bijlage 2 Interviewleidraad B Waarderend interview trainers en regiomanager

Dimensie	Topic	Hoofdvraag	Doorvragen
Introductie		Voorstellen Doel interview uitleggen Werkwijze Gegevens Anonimiteit Tijdsduur: 60 minuten	
Onmiddellijke waarde	Activiteit en interactie tijdens de bijeenkomst	1. Kun je een inspirerend gesprek/bijeenkomst/ervaring beschrijven die je in een van de OTS-gildebijeenkomsten hebt gehad? <i>Wenger et al. (2011):</i> <i>What meaningful activities did you participate in?</i>	Wat gebeurde er? Wanneer was dit? Waar was het? Wie was erbij? Waarom was dit zo inspirerend? Wat deed je? Wat was het effect? Hoe voelde je je daardoor? Waar kreeg je voldoening van? Op welke kwaliteit van jou deed dat een beroep?
Potentiële waarde	Persoonlijke waarde Veranderd idee over leren	2. Kun je een voorbeeld geven van iets wat je meegenomen hebt (bijvoorbeeld een idee of document) uit een van de gilden-bijeenkomsten en waarvan je dacht dat het bruikbaar was voor het dagelijks werk van jeugdbeschermers? In hoeverre zorgt dit voorbeeld ervoor dat je anders tegen leren van jeugdbeschermers aan bent gaan kijken? <i>Wenger et al. (2011)</i> <i>What specific insights did you gain? What access to useful information or material?</i>	Welke nieuwe inzichten leverde het je op? Welke tools/documenten zijn ontwikkeld bruikbaar voor de rest van de organisatie? Op welke kwaliteit van jeugdbeschermers doet dit een beroep? Op welke manier kunnen zij hierdoor meer zelfvertrouwen ervaren? In hoeverre zorgt dit voorbeeld ervoor dat je anders tegen leren van jeugdbeschermers aan bent gaan kijken? Zie je meer mogelijkheden voor het inzetten van een CoP?
Toegepaste waarde	Veranderde werkpraktijk	3. Op welke manier ben je door je deelname aan het OTS-gilde dingen anders gaan doen in je dagelijks werk op de regio/ tijdens trainingen? <i>Wenger et al.: How did it influence your practice? What did it enable that would not have happened otherwise?</i>	Wat gebeurde er? Wat deed je? Wat was het effect op anderen? Wanneer verwacht je dat het spannend wordt? In hoeverre worden ontwikkelde middelen of tools in de organisatie ingezet?
Gerealiseerde waarde	Verbeterde werkpraktijk	4. In hoeverre beïnvloedt deelname aan het OTS-gilde de prestaties van jeugdbeschermers of die van de organisatie? <i>Wenger et al:</i> <i>-What difference did it make to your performance?</i> <i>How did this contribute to your personal/professional development?</i> <i>-How did this contribute to the goal of the organization? Qualitatively? Quantitatively?</i>	Welke aspecten van manieren van werken kunnen beïnvloed worden door deelname aan de CoP? Welke successen zouden zo bereikt kunnen worden? Op welke manier zou deelname bij kunnen dragen aan het succes van de organisatie? Ben je al een voorbeeld tegengekomen van een verbetering dankzij het gilde?
Herijken van waarde	Veranderd perspectief op kennisdomein	5. Op welke manier is je perspectief op wat een goede OTS-begeleiding is, veranderd door deelname aan het OTS-gilde? <i>Wenger et al (2011):</i> <i>Has this changed your or some other stakeholders understanding of what matters?</i>	In hoeverre heeft collectief leren tot nieuwe collectieve inzichten voor de organisatie geleid? Zouden gildes ook op andere terreinen toegepast kunnen worden? Wie zouden hier ook van moeten weten? Welke veranderingen vraagt dit in samenwerken met andere stakeholders?
Ontwerp van de CoP	Ontwerpprincipes	6. Wanneer is voor jou het OTS-gilde een succes?	Hoe ziet dat eruit? Qua ontwerp? Aansluiten bij organisatie thema's of juist niet? Deelname niveau? Informatie- en uitwissel systemen Waarde, Thema's? Ritme van activiteit en communicatie?
Open vragen		7. Heb je aanvullingen vanuit je ervaringen het gilde? Zijn er zaken die je nog kwijt wil naar aanleiding van werken in het OTS-gilde?	

Bijlage 3 Coderingschema Dimensies van waardecreatie

Centraal begrip	Dimensies	Topics	Indicatoren	
Waarde creatie	Onmiddellijke waarde	Activiteiten in de CoP	Deductief A.1 A.2 A.3	Agenda/programma Deelnemen aan leeractiviteit Plezier hebben
	De directe ervaring	Interacties in de CoP	Deductief I.1 I.2 I.3 I.4 I.5 Inductief I.6 I.7	Delen van verhalen/ervaringen In gesprek zijn met elkaar: stellen & beantwoorden van vragen Inbrengen van een praktijkprobleem Oplossen van een praktijkprobleem Gevoel er niet alleen voor te staan/herkenning Werkwijze uitleggen Erkenning geven
		Reflecteren	R.1 R.2	Meta-communicatie over het gilde Meta-communicatie handelen
	Potentiële waarde (kenniskapitaal)	Persoonlijk waarde	PW. 1 PW. 2 PW. 3 PW. 4	Inbrengen specifieke kwaliteiten Nieuwe ideeën krijgen Inzicht Lef
	Dat wat je eruit haalt, zowel op individueel niveau als collectief	Sociaal kapitaal	SK.1 SK.2	Relaties/connecties Ervaren/creëren van verbinding
		Tastbaar kapitaal	TK.1 TK.2	Toegang tot informatie, zoals documenten, tools en procedures Gezamenlijke (Sharepoint) omgeving
		Collectief kapitaal	CK.1 CK.2	Erkenning status van het gilde Strategisch belang van het gilde
		Leerkapitaal	LK.1 LK.2 LK.3	Veranderd idee/perspectief over leren Veranderd idee/perspectief over de praktijk Positieve waardering deelname gilde
	Toegepaste waarde	Veranderde werkpraktijk	VAW.1 VAW.2 VAW.3 VAW.4 VAW.5	Nieuwe aanpak Nieuwe middelen en tools Analyseren informatie/situaties Kennis meenemen naar andere overleggen/situaties Casuïstiek bespreken
	Gerealiseerde waarde	Verbeterde werkpraktijk	VB.1	Voorbeeld verbeterde werkpraktijk & delen van successen
	Herijken van waarde	Herdefiniëring van succes	HS.1 HS.2 HS.3	Reframen van dat wat ertoe doet Reframen van strategieën, doelen of waarden Veranderd perspectief op het begeleiden van een OTS
	Het herformuleren			

Bijlage 4 Beschrijving codes ontwerpprincipes van succesvolle CoPs

Ontwerpprincipes	Omschrijving	Uitingsvormen in het OTS-gilde
Ontwerp voor evolutie	Ontwikkeling door aspecten en onderdelen aan te passen en ontwerp steeds beter aan te laten sluiten op de gewenste interacties en Zelforganisatie.	-Inbreng door de jeugdbeschermers -Vorbereiding door driehoek en/of jeugdbeschermers -Verschillende regio's in één gilde -Deelname van de regiomanager, de juristen en gedragswetenschapper -Uitwisseling over casuïstiek -Grootte van het gilde
Een dialoog openen tussen binnen- en buitenperspectieven	De opzet en doel van de CoP sluit aan bij de praktijk 'daarbuiten' in de organisatie, betrek belanghebbenden van buiten bij het ontwerp van de CoP.	-De groep aandachtsfunctionarissen gesloten -Jeugdhulp op het gilde aangehaakt houden -Afdeling ICT betrekken
Ruimte maken voor verschillende participatieniveaus	De intensiteit waarbinnen CoP-leden participeren kan variëren. Er zijn drie participatieniveaus: een klein kernteam (de driehoek), de actieve CoP-groep (vormen samen ongeveer de helft) en perifere groep die meer op de achtergrond blijft. Die is echter ook van belang: Als thema's wijzigen kunnen deze leden naar de voorgrond komen.	-De vraag of deelname verplicht/vrijblijvend is -Deelname koppelen aan vooraf bekende thema's -Welke leden stellen de agenda op?
Ontwikkelen van een publieke en een besloten community-ruimte	Waarde ligt in het web van relaties dat bestaat en groeit. Een besloten community ruimte voor de community leden waar kennis vindbaar is en je met medeleden kunt communiceren ondersteunt dit.	-Gebruik van Padlet om zaken in gildebijeenkomsten vaste te leggen -Geografisch overzicht woonplaats jeugdbeschermers -N-schijf -Kennissweb -Groepsapp voor het gilde creëren voor communicatie buiten de gildebijeenkomsten -Aparte Sharepoint-omgeving -EPD -Overzicht OTS-brieven
Focus hebben op waardecreatie	Niet zozeer focussen op 'harde' resultaten, maar 'zachte' en moeilijker te omschrijven. Resultaten kunnen verschuiven	-Voldoende tijd op de agenda vrij houden om uit te wisselen -Het gesprek met elkaar voeren -Oog voor de ingebrachte ervaring van de deelnemers -Kortere lijnen tussen jeugdbeschermers en gedragswetenschappers & juristen en vice versa -Juristen en gedragswetenschappers ervaren meer verbinding met de praktijk
Combineren van het vertrouwde met spannende perspectieven	'Het vertrouwde' -Elkaar leren kennen -Tijd en ruimte ervaren 'Spannende perspectieven' -Nieuwe perspectieven inbrengen -Buitenstaanders met afwijkende mening inbrengen, die nog wel verbinding hebben met het kennisdomein. Anders risico: irrelevant	-Ruimte voor afwijkende meningen in het gilde -Externe experts aan laten sluiten, zoals kinderrechter of andere GI, -Specifieke actuele thema's waar kennis op gemist wordt inventariseren onder deelnemers en uitdiepen, bv. vechtscheidingen, verblijfsvergunning en OTS, belang van het kind, gesloten plaatsingen -Elkaar leren kennen

Schep ritme van verschillende activiteiten en communicatie	-Herkenbaar ritme -Herkenbare activiteiten (fysiek/virtueel) -Verschillende soorten activiteiten -Leeragenda opzetten	Eens in de acht weken twee uur bij elkaar komen Inhoudelijke themabesprekingen organiseren Voorstel fysiek bij elkaar komen minimaal eens per jaar
---	--	--

Bijlage 5 Geobserveerde topics in de gildebijeenkomsten

Tabel 5

Geobserveerde topics waardecreatie per gildebijeenkomst

Topics dimensies waardecreatie per gildebijeenkomst	Geobserveerde momenten			
	Positieve waarde	Negatieve waarde	Neutrale waarde	Totaal
Onmiddellijke waarde	641	90	31	762
Bijeenkomst 1	147	28	19	194
Activiteiten in de CoP	41	-	1	42
Interacties in de CoP	98	19	17	134
Reflecteren	8	9	1	18
Bijeenkomst 2	234	28	8	270
Activiteiten in de CoP	31	-	-	31
Interacties in de CoP	185	18	5	208
Reflecteren	18	10	3	31
Bijeenkomst 3	260	34	4	298
Activiteiten in de CoP	84	1	1	86
Interacties in de CoP	151	31	3	185
Reflecteren	25	2	-	27
Potentiële waarde	307	14	19	340
Bijeenkomst 1	76	5	13	94
Collectief kapitaal	5	2	4	11
Leerkapitaal	24	1	5	30
Persoonlijke waarde	16	-	1	17
Sociaal kapitaal	21	1	1	23
Tastbaar kapitaal	10	1	2	13
Bijeenkomst 2	106	3	4	113
Collectief kapitaal	4	1	1	6
Leerkapitaal	44	1	1	46
Persoonlijke waarde	10	1	-	11
Sociaal kapitaal	25	-	1	26
Tastbaar kapitaal	23	-	1	24
Bijeenkomst 3	125	6	2	133
Collectief kapitaal	2	-	-	2
Leerkapitaal	49	-	-	49
Persoonlijke waarde	24	-	-	24
Sociaal kapitaal	15	3	2	20
Tastbaar kapitaal	35	3	-	38
Toegepaste waarde	14	1	2	17
Bijeenkomst 1	7	1	2	10
Veranderde werkpraktijk	7	1	2	10
Bijeenkomst 2	2	-	-	2
Veranderde werkpraktijk	2	-	-	2
Bijeenkomst 3	5	-	-	5

Veranderde werkpraktijk	5	-	-	5
Gerealiseerde waarde	17	2	-	19
Bijeenkomst 1	8	-	-	8
Verbeterde werkpraktijk	8	-	-	8
Bijeenkomst 2	8	2	-	10
Verbeterde werkpraktijk	8	2	-	10
Bijeenkomst 3	1	-	-	1
Verbeterde werkpraktijk	1	-	-	1
Herijken van waarde	16	1	3	20
Bijeenkomst 1	5	-	3	8
Herdefiniëring van succes	5	-	3	8
Bijeenkomst 2	5	-	-	5
Herdefiniëring van succes	5	-	-	5
Bijeenkomst3	6	1	-	7
Herdefiniëring van succes	6	1	-	7
Totaal	995	108	55	1158

Bijlage 6 Voorbeelden van ervaren waardecreatie in de interviews per dimensie

Voor de betekenis van de gebruikte codes zie Bijlage 3 Coderingschema Dimensies van waardecreatie.

Dimensies Waardecreatie	Ervaren waarde	Code	Voorbeeld
Onmiddellijke waarde	W+	I.5	<i>“En wat je merkt bij zo’n, zoals afgelopen week zo’n bespreking. Dat zo’n familie groepsplan wordt als onderwerp ingezet en iedereen heeft ervaring of dat überhaupt kan en hoe dat er dan uit ziet én waar je dan tegenaan loopt en wat dan misschien wel zou kunnen werken.”</i> (Herkenning en er niet alleen voor staan als onmiddellijke waarde tijdens een gildebijeenkomst, 5X)
	W-	R.1	<i>“Maar het moet wel, het moet wel een beetje in evenwicht zijn, moet wel in balans zijn. Want als we ons werk niet kunnen uitvoeren omdat we continu cursus moeten volgen, dan werkt dat dat ook niet goed...”</i> (Meta-communicatie over het gilde als uiting van reflectie, 6X)
	W	R.1	<i>“Ik merk ook nog tijdens de bijeenkomsten die nu zijn geweest dat überhaupt het gilde nog in een verkennende fase zitten, dus heel veel ruimte voor evaluatie, voor wat kan beter? Wat zoeken we eigenlijk. Welke onderwerpen willen jullie horen?”</i> (Meta-communicatie over het gilde als uiting van reflectie, 5X)
	G	A.2	<i>“En dan dat er een paar keer per jaar een themabijeenkomst is. En dan, ja, dat is mijn idee.”</i> (Themabijeenkomsten als gewenste activiteit voor het gilde, 3Y)
Potentiële waarde	W+	SK.2	<i>“En wij hebben natuurlijk ook input nodig vanuit de jeugdbeschermers hè? Want anders zit je zit je in je ivoren toren briefjes te maken.”</i> (Sociaal kapitaal als waarde voor je werk als niet-jeugdbeschermers, 1Z)
	W-	LK.1	<i>“Wat ik nu wel zie bij die aandachtsfunctionaris groep, is dat het nog wel gebaseerd is op de oude leerfilosofie van zenden én ontvangen.”</i> (Een voorbeeld van negatieve leerkapitaal, 4Y)
	G	TK.2	<i>“Nee, ja, voor de handigheid, de bruikbaarheid, is het inderdaad slim om een, om een leeromgeving te hebben waar iedereen bij kan. Dat denk ik wel. Omdat je het dan categoriseert, dat je het makkelijk kunt terugvinden.”</i> (Gewenst tastbaar kapitaal in de vorm van een gezamenlijke leeromgeving, 5X)
Toegepaste waarde	W+	VAW.1	<i>“Dus ik merk dat ik daarin ook andere boodschappen geef dan dat ik deed. Ja nou ja, geïntegreerde, geïntegreerde kennis zou je kunnen zeggen.”</i> (Een nieuwe aanpak als positieve toegepaste waarde, 4Y)
	W-	VAW.4	<i>“Allerlei methodes kwamen daarbij naar boven. Ik kan me even niet zo heugen welke methode daarvoor werden ingezet, maar daar heb ik nooit wat mee gedaan en ik ken geen collega die daar iets mee heeft gedaan.”</i> (Kennis niet toepassen als negatieve toegepaste waarde over de OTS-training, 5X)
	G	VAW.5	<i>“Maar ik vind ook dat het belangrijk is dat je, dat we het inhoudelijk over casussen hebben.”</i> (Casuïstiek bespreken als gewenste toegepaste waarde in de gildebijeenkomsten, 6X)
Gerealiseerde waarde	W+	VB.1	<i>“In het begin kwam je dan tot stelling zes of zeven van de acht en op een gegeven moment tot vijf of zes. Op een gegeven moment doe je nog maar vier stellingen en doe je er alsnog twee zo lang over dat onderdeel.”</i> (Voorbeeld verbeterde werkpraktijk in OTS- trainingen, 3Z)
	W-	VB.1	<i>“En dat zorgde er soms voor dat we OTS-zaken moesten draaien, waar we echt dus geen kaas van gegeten.”</i> (Voorbeeld negatief ervaren werkpraktijk, 5X)

	G	VB.1	<i>“En dat ze dan echt met die vader op een op een andere manier en soms betere manier dan afwikkelen. Ja dat je daardoor gewoon betere OTS draait. Ja. dat hoop ik heel erg.”</i> (Gewenste verbeterde werkwijze door casuïstiek bespreken in de bijeenkomsten, 3Z)
Herijken van waarde	W+	HS.3	<i>“Dat heb ik nu wel geleerd. Dat doe ik niet meer. Ik laat soms dingen ook echt wel los.”</i> (Veranderd perspectief op OTS-begeleiding wat ertoe doet in OTS-gezinnen, 2Y)
	W-	HS.2	<i>“Ik krijg steeds meer de indruk dat de vorm: meer OTS en regio-overstijgend weliswaar vanuit de organisatie goed overwogen is vanuit de gedachte: dan doe je er meer ervaring in op en ben je minder kwetsbaar, maar dat deze niet aansluit bij de dagelijkse praktijk: Jeugdbeschermers ervaren zeker nu, te veel werkdruk. Dan heb je geen tijd om te investeren in contact met andere regio collega's of die kilometers te rijden.”</i> (Reframen van strategieën en doel van het ontwerp van het gilde, 3Y)
	G	HS.1	<i>“Nou, weet je wat ik daar belangrijk aan vind? Je moet, je moet wel de tijd blijven nemen om dit te doen. Het is eigenlijk wat jij ook zegt: Je agenda slibt dicht en dan ga je toch weer... Hetzelfde geldt voor dit gesprek, zeg maar.”</i> (Reframen van dat wat ertoe doet, over de waarde van de tijd nemen voor het gesprek, 1Z)