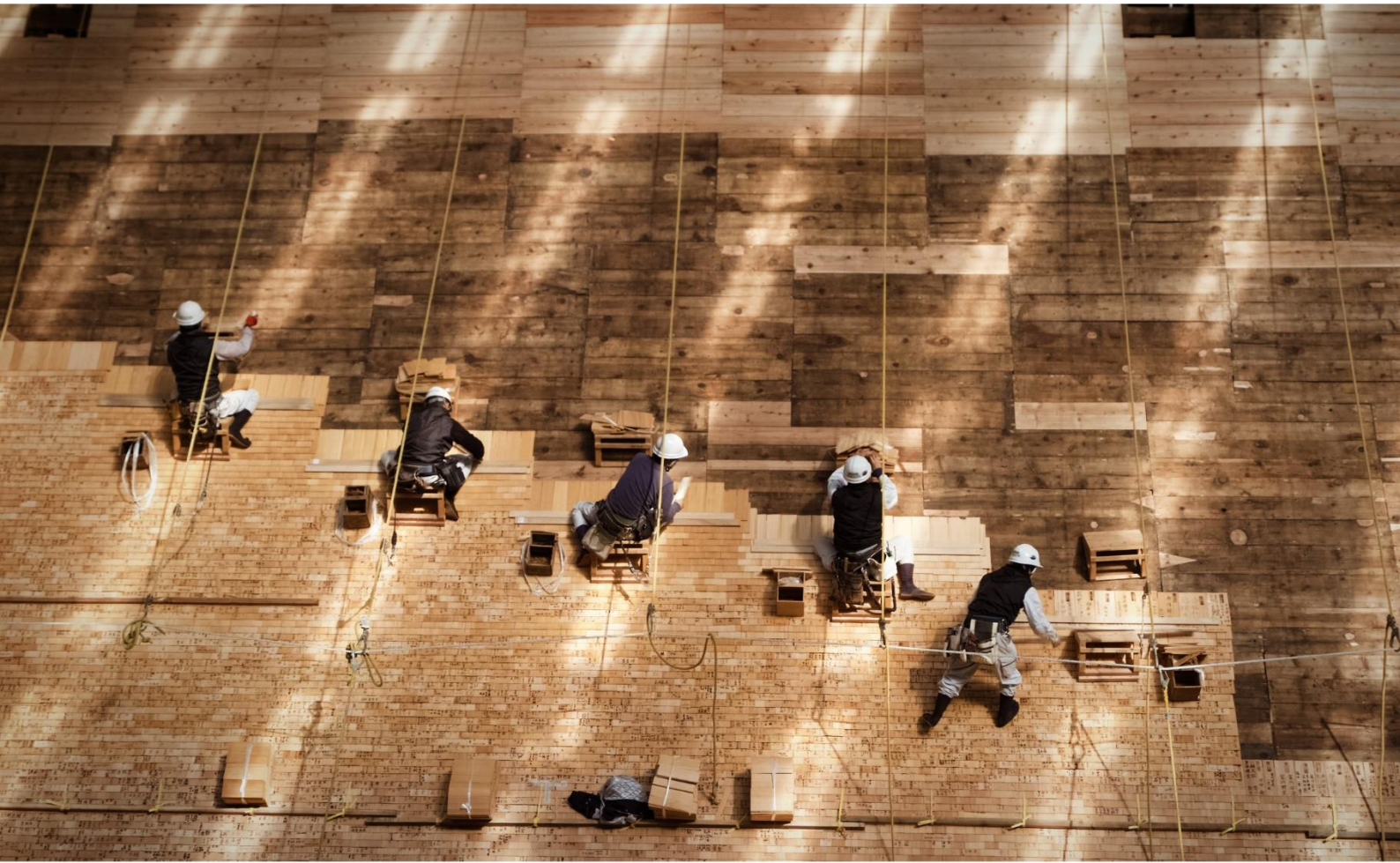




Professionaliseren door reflectie in gemeentelijke arbeidsactivering

Professionaliseren door reflectie in gemeentelijke arbeidsactivering

Inzichten uit drie jaar werken aan reflectieve praktijken in arbeidsactivering via reflectiebijeenkomsten met activeringsmedewerkers

Sophie van Buren en Paul van der Aa

Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Talentontwikkeling

Publicatie in het kader van KNAPRZ

Juni 2023

Managementsamenvatting

Achtergrond van dit rapport

In de periode 2020–2022 hebben onderzoekers van Hogeschool Rotterdam als onderdeel van het onderzoek Knap'rz middels actie-onderzoek een reflectiemethodiek ontwikkeld tijdens periodieke bijeenkomsten met groepen medewerkers die een taak hebben rondom (arbeids-)activering bij de clusters Werk en Inkomen, Maatschappelijke Ontwikkeling (Prestatie10 en Jongerenloket) en de wijkteams. Voor de leesbaarheid gebruiken we de term activeringsmedewerkers om deze brede waaier aan medewerkers te beschrijven.

Deelnemers zijn geworven via gebiedsoverleggen, wervingsmails en smaakmakersessies. Reflectie is op drie niveaus ontwikkeld en aangeboden in opeenvolgende reeksen: reeks A op het basisniveau, en daarop volgend de verdieping in reeks B en C. Zo zijn meer dan 40 bijeenkomsten aangeboden. 65 unieke deelnemers hebben aan een of meerdere reeksen deelgenomen, die door COVID deels online maar ook live in Huizen van de Wijk zijn aangeboden. Een deel van de deelnemers heeft alle niveaus doorlopen. Op basis van de ervaringen in de bijeenkomsten is de methodiek gaandeweg aangescherpt. Dit rapport biedt inzicht in het belang van reflectie in arbeidsactivering, het ontwikkeltraject, de bouwstenen voor reflectie die zijn ontwikkeld, en de opbrengsten van deelname aan de bijeenkomsten voor deelnemende medewerkers. Ook zijn aanbevelingen opgenomen voor de doorontwikkeling en borging hiervan.

Het belang van reflectie in arbeidsactivering

Reflectie wordt in meerdere vakgebieden in de wetenschappelijke literatuur gezien als een belangrijke professionaliseringsstrategie in contexten die gekenmerkt worden door complexiteit en ambiguïteit. Deze complexiteit en ambiguïteit is ook te zien in het werken aan arbeidsactivering. Zowel vanuit praktijk als vanuit onderzoek wordt erkend dat werken aan arbeidsactivering veel meer vergt dan een-op-een toepassen van regels. Regels en beleid bevatten vaak meerdere, soms tegenstrijdige, waarden en belangen waartussen de activeringsmedewerker moet balanceren. Bovendien is relevante kennis over arbeidsactivering niet ruimschoots voorhanden en bovendien niet eenduidig. De activeringsmedewerker moet hierin dus constant zoeken en afwegingen maken over welke kennis in deze specifieke situatie van betekenis is en hoe deze in praktijk kan worden gebracht. Ten slotte compliceren de machtsdynamieken het handelen van activeringsmedewerkers: tussen de uitkeringsontvanger en de activeringsmedewerker speelt daarin de mogelijkheid om maatregelen op te

leggen en de beperkte beschikbaarheid aan inzicht in de werkelijke situatie van de uitkeringsontvanger. Tussen de organisatie en activeringsmedewerker speelt daarin de druk op goede dienstverlening maar ook voldoende zichtbare resultaten.

In deze complexiteit en met de ambitie van een lerende organisatie is het van belang dat activeringsmedewerkers in staat zijn en gestimuleerd worden om hun professioneel handelen zorgvuldig af te wegen en hierin te blijven leren van eigen en andermans praktijkervaring. Gezamenlijke reflectie op professioneel handelen in relatie tot deze drie aspecten van complexiteit kan dit afwegingsproces ondersteunen en verbeteren. In dit rapport gebruiken we daarom de volgende werkdefinitie van reflectie:

Reflectie betreft een bewust georganiseerd leerproces waarin activeringsmedewerkers samen exemplarische professionele ervaringen onderzoeken, met als doel om te leren voor toekomstig professioneel handelen, waarbij aandacht wordt besteed aan:

- De (normatieve) interpretaties van wat er op het spel stond in een specifieke situatie
- De formele en professionele ervaringskennis die toegepast is en de mate waarin dit paste in de specifieke situatie
- De wijze waarin machtsstructuren van betekenisgeving en de institutionele context werden gereproduceerd of weerstaan in interacties.

Uitgevoerde reflectiebijeenkomsten

In totaal zijn ongeveer 40 reflectiebijeenkomsten uitgevoerd in verschillende groepen en reeksen.

De basisreeks, bestaand uit drie of vier bijeenkomsten en een evaluatie, is gevolgd door 65 individuele deelnemers. Met deze reeks is vier keer gestart met in totaal 11 groepen. De reeks is live aangeboden in Huizen van de Wijk. Tijdens de Corona-crisis is deze online uitgevoerd. Met deze reeks ontwikkelden deelnemers de basisvaardigheden van reflectie met inbreng van actuele inzichten uit onderzoek rondom centrale thema's in arbeidsactivering.

De verdiepingsreeks B, bestaand uit drie of vier sessies en een evaluatie, is gevolgd door 18 deelnemers. Deze reeks is twee keer van start gegaan: de eerste keer online en in 2022 live in Huizen van de Wijk. Met deze reeks verdiepten de deelnemers hun reflectievaardigheden met gebruik van meer complexe actuele inzichten uit onderzoek rondom centrale thema's in arbeidsactivering.

De hierop volgende verdiepingsreeks C, bestaand uit vier bijeenkomsten en een evaluatie is, is gevolgd door 5 deelnemers en werd vanwege Corona online uitgevoerd. In deze reeks werden deelnemers voorbereid op het zelf begeleiden van reflectieve gesprekken in de eigen werkcontext met gebruik van kennis uit onderzoek rondom centrale thema's in arbeidsactivering. Drie deelnemers hebben zelf actief bijgedragen aan het voorbereiden en begeleiden van reflectiebijeenkomsten binnen dit project als medebegeleider, oftewel co-hosts, in basis- en verdiepingsreeksen. Als co-host begeleidden zij bijvoorbeeld reflectieve gesprekken in een subgroep tijdens reflectiebijeenkomsten.

Deelnemers zijn geworven via onder meer voorlichtingen in gebiedsoverleggen en de daarop volgende inzet door teammanagers, digitale flyers en via -hierboven niet meegetelde- vrijblijvende proefsessies om kennis te maken met reflectie.

Bouwstenen voor het werken aan reflectieve praktijken in arbeidsactivering

Vanuit de herhaaldelijke uitvoering, evaluatie en aanscherping van de reflectiebijeenkomsten, zijn enkele bouwstenen duidelijk geworden die van belang lijken in het stimuleren van reflectie in de context van gemeentelijke arbeidsactivering. Hierin onderscheiden we thematische en didactische bouwstenen. Thematische bouwstenen gaan over de vraag: wat zijn relevante onderwerpen om op te reflecteren in arbeidsactivering. In deze werkwijze is gekozen voor exemplarische vraagstukken in arbeidsactivering die zijn geabstraheerd uit literatuuronderzoek en interviews met medewerkers uit de gemeentelijke organisatie van arbeidsactivering. In evaluaties bleken onderstaande thema's herhaaldelijk ook door deelnemers als relevant te worden bestempeld voor reflectie.

Thematische bouwstenen

- Professioneel werken aan arbeidsactivering in een ambigue context
- Werken aan motivatie van bijstandsgerechtigden en werkgevers in de dienstverlening
- Samenwerken aan arbeidsactivering
- Macht en onmacht in de dienstverlening

Didactische bouwstenen geven antwoord op de vraag: hoe kan worden gewerkt aan reflectie in georganiseerde setting. Hiervoor is aanvankelijk geput uit literatuur over leren door reflectie en interviews met medewerkers uit de gemeentelijke organisatie van arbeidsactivering. Vervolgens zijn werkzame bestanddelen uit de

evaluaties naar voren gekomen met deelnemers en hiermee vast onderdeel geworden van de werkwijze.

Didactische bouwstenen

- Van werkervaring naar leerervaring
- Divers, dialogisch en waarderend
- Kennisclips
- Participatie van deelnemers als co-host

De rol van de begeleider bij de bijeenkomsten blijkt ook van betekenis. Evaluaties en ervaring geven daarin enkele inzichten.

Rol van de begeleider

- Buitenstaanderspositie geeft ruimte voor reflectie
- Kennis van en ervaring met het begeleiden van reflectieprocessen
- Structureren en vrijheid geven & fungeren als rolmodel in reflectie
- Reflectie op de rol van begeleider met co-hosts of medeonderzoekers

Opbrengsten van reflectie

Door middel van herhaaldelijke evaluaties is bij deelnemers geïnventariseerd welke leeropbrengsten van de reflectiebijeenkomsten zij ervaren. Zij benoemen belangrijke leeropbrengsten in relatie tot de centrale uitdagingen in het activeringswerk. Daarnaast noemen ze ook drie andere belangrijke opbrengsten.

Leeropbrengsten van reflectie deelnemers

Deelnemers rapporteren leeropbrengsten met betrekking tot:

- Balanceren tussen verschillende normatieve opvattingen
- Wegen en toepassen van ambigue formele en praktijkkennis
- Hanteren van machtsrelatie in arbeidsactivering
- Versterking van professioneel zelfbewustzijn
- Versterking van professioneel verantwoordelijkheidsgevoel
- Overwegen en onderbouwen van eigen professioneel handelen
- Bereidheid om met collega's samen te werken aan arbeidsactivering

In relatie tot het omgaan met normatieve ambiguïteit, rapporteren ze een verbreed perspectief te ervaren op activeringswerk via de confrontatie met de perspectieven van collega's en wetenschappelijke kennis. Daarmee herkennen ze in hun praktijk beter de inherente complexiteit die ze eerder vaak als persoonlijk

struikelblok ervaren. Ze vinden nieuwe manieren om met deze soms tegenstrijdige normen om te gaan en krijgen meer inzicht in hun eigen waarden en aannames.

In relatie tot het wegen en toepassen van ambigue formele en praktische kennis merken deelnemers op dat zij door de reflectiebijeenkomsten veel leren van de praktijkkennis van hun collega's. Hierdoor vinden zij nieuwe oplossingen in eigen werksituaties. De aangeboden theorie helpt hen om werksituaties en eigen handelen scherper te analyseren en hun eigen handelen hierin bij te stellen. Ook benoemen deelnemers dat ze zich door de bijeenkomsten realiseren dat er veel meer gebruik zou moeten worden gemaakt van beschikbare formele kennis.

In relatie tot de omgang met macht rapporteren deelnemers dat zij zich beter toegerust voelen om de macht in relatie tot de werkzoekende te hanteren op constructieve wijze. Ze ervaren meer handelingsmogelijkheden waarin ze meer bewust kiezen in interactie met de werkzoekende.

Daarnaast benoemen deelnemers een groeiend professioneel zelfbewustzijn en professionele trots te ervaren door hun deelname aan de reflectiebijeenkomsten. Ze krijgen meer zicht op de complexiteit van hun eigen werk en hun eigen vaardigheden hierin. Ook benoemen ze hierdoor meer professionele verantwoordelijkheid te voelen en zich beter toegerust te voelen om deze verantwoordelijkheid te dragen. Zo benoemen ze zich beter in staat te voelen om hun professioneel handelen te onderbouwen.

Ten slotte geven deelnemers aan door de reflectiebijeenkomsten meer geneigd te zijn tot samenwerking met professionals van andere afdelingen en organisaties. De positieve ervaring van constructief werken met meerdere perspectieven draagt hieraan bij voor hen.

Beperkingen in leeropbrengsten

Deelnemers en onderzoekers merken enkele beperkingen op in relatie tot de opbrengsten de reflectiebijeenkomsten. Deze bieden mogelijkheden voor doorontwikkeling. Deze betreffen de tijdelijkheid van de bijeenkomsten. Een meer structurele inbedding zou volgen deelnemers en onderzoekers van waarde zijn. Daarnaast blijkt kennis van formele kennis onder deelnemers beperkt te zijn, waardoor reflectie op formele kennis slechts kon plaatsvinden op de via kennisclips gepresenteerde kennis. Investeren op kennisdeling naast reflectie lijkt daarom een belangrijke leerstrategie om in te zetten. Ten slotte zijn leeropbrengsten van reflectie kwetsbaar in een organisatie die zich kenmerkt door vluchtigheid en druk op resultaten. Aandacht voor het inbedden van reflectie in de organisatiecultuur zou daarin van waarde zijn.

Aanbevelingen

Op basis van deze ervaringen formuleren de onderzoekers enkele aanbevelingen voor het verder integreren van een sterke werkwijze van georganiseerde reflectie in de gemeentelijke organisatie van arbeidsactivering.

Aanbevelingen

- Verduurzamen en verbreden in de organisatie
- Verrijking met het perspectief van de uitkeringsontvanger
- Verbinding met management voor verticaal leren
- Verdiepen door aandacht voor diversiteit en inclusie

Het zou van waarde zijn als een grotere groep activeringsmedewerkers kan worden gestimuleerd om deel te nemen aan reflectiebijeenkomsten als vorm van professionalisering en reflectie een meer structureel onderdeel wordt van de organisatie. Deelnemers zouden graag zien dat dit een meer structurele plek krijgt in de organisatie. De inzet van co-hosts als ambassadeurs voor reflectie; de betrokkenheid van teammanager om medewerkers te motiveren en de inzet van vrijblijvende proefsessies lijken hierin helpend.

Voor het realiseren van een lerende organisatie is het betrekken van het perspectief van de doelgroep van grote waarde. In de werkwijze voor reflectie zou het een toevoeging zijn om uitkeringsontvangers te betrekken, bijvoorbeeld in het bepalen van de agenda van reflectiebijeenkomsten of door hun ervaringen te verzamelen rondom centrale thema's en deze te gebruiken in bijeenkomsten.

Omdat in reflectiebijeenkomsten ook factoren aan bod komen die betrekking hebben op de organisatie van activeringswerk, zou het zinvol zijn om uitkomsten van reflectie met uitkeringsontvangers en activeringsmedewerkers te benutten in herhaaldelijke reflectie met managers. Reflectie kan zo op meerdere lagen leiden tot verbetervoorstellen en een aanzet voor organisatieleden wordt zo sterker benut.

Thematisch kan de werkwijze versterkt worden door meer expliciete aandacht op te nemen voor diversiteit en inclusie in arbeidsactivering. Juist bij het onderzoeken van referentiekaders, interpretatieprocessen en machtsreproductie is een thema als inclusie, gelijkheid en diversiteit van belang.

Met deze aanbevelingen kan de positieve ervaring met de reeds ontwikkelde werkwijze worden versterkt en vergroot.

1. Achtergrond van dit onderzoek

1.1. Aanleiding

Vanaf januari 2020 zijn in het kader van het programma KNAP'RZ (Kennisgedreven werken aan bevordering van arbeidsparticipatie op Rotterdam-Zuid) in Rotterdam door onderzoekers reflectiebijeenkomsten georganiseerd voor uitvoerders en teammanagers die betrokken zijn bij de uitvoering van 'Samen voor Zuid'. Met het programma Samen voor Zuid beoogden de gemeente Rotterdam, het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ), het ministerie SZW en samenwerkingspartners in de periode van 2019-2022 een verbetering te realiseren van de dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers in Feijenoord, Charlois en IJsselmonde. De gemeente Rotterdam beschouwt een lerende organisatie als een voorwaarde om dit doel te bereiken. Daarmee wordt bedoeld een organisatie waarin gebruik wordt gemaakt van zowel inzichten over effectieve aanpakken en de arbeidsmarkt als praktijkkennis en -ervaring om daarvan te leren. Doel van KNAP'RZ was het onderzoeken, ondersteunen en bevorderen van de leer- en innovatieprocessen in de uitvoering van 'Samen voor Zuid'. Hiervoor zetten onderzoekers een combinatie van onderzoeks- en professionaliseringsactiviteiten gericht op de bij Samen voor Zuid betrokken medewerkers in arbeidsactivering en hun managers (Van der Aa, Fenger & De Hek, 2019). In dit rapport evalueren we de reflectiesessies die als onderdeel van deze professionaliseringsactiviteiten zijn ontwikkeld. Over de andere KNAP'RZ activiteiten wordt apart gerapporteerd.

Bij de start van KNAP'RZ bleek het bewust leren van professionele ervaringen en benutten van beschikbare formele kennis niet vanzelfsprekend in de organisatie. Betrokken medewerkers vertelden in interviews en tijdens eerste bijeenkomsten dat zij de ruimte tot evalueren en reflecteren als zeldzaam ervaren. Reflectie zien ze als belangrijk voor het beroep, maar aandacht hiervoor neigt te verdwijnen in de drukte en snelle opvolging van pilots, aldus deelnemers. Of en in hoeverre gereflecteerd wordt, hangt vooral van de individuele professional af, vertellen zij en reflectie wordt door hen vooral uitgelegd als een individuele activiteit. Dit is opvallend vanuit de ambitie van de organisatie tot het bieden van integrale hulp: dit impliceert namelijk samen afstemmen tussen verschillende diensten over wat het juiste is qua aanpak in arbeidsactivering. Ook is dit opvallend omdat een lerende organisatie een vorm van collectief leren veronderstelt (Wierdsma 1999; Wierdsma & Swieringa, 2017) en ook vanuit onderzoek in toenemende mate aandacht wordt gevraagd voor het belang van reflectie in arbeidsactivering, zoals in later in dit rapport zal worden toegelicht.

Met het organiseren van reflectiebijeenkomsten beoogde het onderzoeksteam handvatten aan te reiken om te (leren) reflecteren. Met deze vorm van professionalisering werd ingezet op het stimuleren van de vaardigheid om het eigen professioneel handelen in concrete situaties te bevragen vanuit nieuwe perspectieven. Deze perspectieven worden geboden door onder meer de andere blik van eigen collega's, zelfonderzoek en door beschikbare formele kennis over arbeidsactivering. Het verkennen van het eigen handelen vanuit deze nieuwe perspectieven, bieden een basis om te komen tot handelingsalternatieven die bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening door deelnemers. De deelnemers betroffen medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de gemeentelijke activeringsdienstverlening aan uitkeringsontvangers en in hun werk dagelijks direct contact hebben met deze burgers. Hoewel hun functienamen variëren van bijvoorbeeld jobcoach, tot activeringscoach en jongerenconsulent, wordt in dit rapport ten behoeve van de leesbaarheid de term activeringsmedewerkers gebruikt om deze waaier aan medewerkers aan te duiden.

Hoewel reflectie in andere domeinen vaker wordt ingezet, bestond voor deze bijeenkomsten in de context van arbeidsactivering bij een gemeentelijke organisatie nog geen werkwijze. De afgelopen drie jaar is door een iteratief proces van ontwerpen, uitvoeren en verfijnen, vormgegeven aan een werkwijze voor reflectie.

1.2. Reflectie als vorm van professioneel ervaringsleren

Het concept reflectie verdient een nadere uitwerking, aangezien hier meerdere invullingen en definities van bestaan. Wij volgen vooral de invulling van reflectie door Schön omdat hij belangrijk inzicht geeft in het verband tussen formele kennis en praktijkkennis door ervaringsleren (1983). Dit vullen we aan met inzichten van auteurs die vanuit een social work perspectief professionele reflectie nader hebben uitgewerkt: deze auteurs benadrukken dat kennis niet losstaand en objectief is, maar dat de ervaring en blik van de persoon zelf sterk van invloed is op de definitie van de situatie en relevante kennis en de invloed van bredere machtsverhoudingen. Daarbij putten we met name uit de uitwerking van kritische reflectie door Fook & Gardner (2007).

Reflectie als (bewust) ervaringsleren wordt in veel beroepen, waaronder social work, gezien als een belangrijk onderdeel van professioneel leren, het 'beter worden in je vak' (zie o.a. Ruch & Lees, 2022 en William et al., 2022). Een van meest prominente denkers rondom reflectie als vorm van professioneel leren, Schön (1983), benadrukte het belang van reflectie als professioneel leren. Tot die tijd werd

professionele kennis en professioneel leren vooral gezien als het aanleren van een vaststaande kennisbasis die, eenmaal aangeleerd, eenduidig op een praktijk kon worden toegepast door de professional. In deze technische en rationele benadering van leren stond dus het reproduceren van kennis centraal. Schön constateerde dat in de snel veranderende en steeds complexer wordende wereld, deze vorm van leren niet volstaat. En dat vakmanschap nodig is om kennis te vertalen naar de rommelige praktijk waarin professionals hun werk doen. Daarom beargumenteert hij het belang van ervaringsleren, wat hij *reflective practice* noemt.

Met *reflective practice* doelt Schön op leren als een constante dialoog tussen kennis en praktijk. In deze dialoog ontstaan mogelijkheden voor het omgaan met de complexiteit en ambiguïteit van de wereld waarin professionals hun beslissingen moeten nemen (1983). Reflectie als deel van professioneel leren gaat volgens hem dus om een voortdurend onderzoeksproces in de verbinding tussen eigen praktijk en beschikbare kennis. Hierbij geeft hij aan dat deze dialoog zowel in het moment van handelen plaats kan vinden, dit omschrijft hij als *reflection-in-action*, als achteraf, wat hij beschrijft als *reflection-on-action*.

Schön onderscheidt reflectie op formele kennis en op (onbewuste) ervaringskennis, ook wel *tacit knowledge* genoemd. Met reflectie op formele kennis wijst hij op de noodzaak om achterliggende theorieën en strategieën te onderzoeken die de professional toepast. Meer recent beschrijft Ruch (2000) dit als technische reflectieve praktijken waarbij de nadruk ligt op het gebruik van formele theorie om een specifiek probleem op te lossen.

Alleen de reflectie op toegepaste formele kennis is echter te beperkt om te komen tot reflectieve praktijken. Schön (1983) en meer recent auteurs als Williams et al. (2022) en Smith (2022) beschouwen reflectie op ervaringskennis als minstens zo belangrijk. Volgens hen schuilt juist in de professionele praktische ervaring ook belangrijke kennis, hoewel professionals deze vaak niet makkelijk expliciteren. Door de ervaring te onderzoeken en meer expliciet te maken, kan worden bijgedragen aan formele kennisontwikkeling. Bovendien kan reflectie op ervaringskennis van belang zijn om te voorkomen dat een professional op basis van de eigen opgebouwde ervaring vervalt in stereotypering, stigmatisering en het handelen op basis van aannames (Schön, 1983). Leeruitkomsten van reflectie op ervaringskennis kan dan ook bestaan uit een verbreed professioneel perspectief op werkzoekenden en professioneel handelen en verrijking van formele kennis.

Vanuit dit perspectief is reflectie als professioneel leren dus een manier om zowel formele als professionele ervaringskennis bewust te onderzoeken in de context

van specifieke professionele ervaringen. Daarbij kunnen ingezette kennisbronnen, interpretaties, en normen naar voren kunnen komen die een rol spelen in het professioneel handelen in een complexe wereld. Reflectie is daarmee een manier om meer bewust te worden van het eigen professioneel handelen en biedt een basis om toekomstig handelen bij te stellen. Ook is het een manier om praktijkkennis te expliciteren. Knott (2016) benadrukt in lijn hiermee dat reflectie kan helpen om theorie en kennis (zowel formeel als praktisch van aard) te integreren in de praktijk.

Hoewel het werk van Schön een sterke fundering biedt in het kijken naar reflectie als vorm van professioneel leren, heeft zijn werk minder oog voor de bredere sociale context waarin professionals handelen en de verbondenheid de rol van macht bij de constructie van kennis. Anders gezegd: kennis wordt hierin nog als eenduidig beschouwd en machtsverhoudingen lijken ook buiten beeld te blijven. Vanuit het sociaal werk domein, waarin reflectie een sterke positie heeft als vorm voor professioneel leren, is dit anders. Vanuit onder meer de benadering van kritische reflectie, benadrukken onder meer Fook & Gardner (2007) dat bij reflectie ook aandacht nodig is voor bredere machtsstructuren. Zo bepalen de positie van de professional in de maatschappij en organisatie enerzijds en de dominante perspectieven in die organisatie of maatschappij dominant zijn anderzijds mede wat hij of zij als waardevolle kennis zal beschouwen en hoe een situatie wordt geïnterpreteerd. Andere bronnen van kennis of zienswijzen zullen vanuit dit perspectief altijd ondergeschikt zijn, waardoor blinde vlekken ontstaan.

Reflectie vanuit dit perspectief heeft reflectie als doel om professional handelen te verbeteren (Fook & Gardner, 2007), door aannames en interpretaties, kennis en machtsstructuren die ten grondslag liggen aan het professioneel handelen, denken en voelen, kritisch te wegen in de constant veranderende en complexe werkelijkheid.

Leeruitkomsten die Fook & Gardner (2007) in de context van social work benoemen in relatie tot kritische reflectie zijn onder meer een vergroot zelfbewustzijn, een vergroot bewustzijn van de verbondenheid met collega's, een breder begrip van theorie, een vergroot vermogen in het omgaan met ambiguïteit en meervoudigheid van perspectieven en tenslotte een vergroot gevoel van verantwoordelijkheid en persoonlijke sturing. Caswell & Dall (2022) zien als leeruitkomsten eveneens in de context van social work een verbeterde praktijk van social workers in complexe situaties, een vermindering van praktijken die schadelijk zijn voor cliënten en een verhoogd bewustzijn van hoe taal de wereld construeert.

Het werk van onder meer Schön (1983) en Fook & Garner (2007) lijkt de waarde van reflectie als vorm van professioneel leren te onderbouwen in contexten die getypeerd worden door complexiteit en ambiguïteit en biedt zich op belangrijke focuspunten in dergelijke reflectie.

1.3. De concrete invulling van reflectie

Reflectie wordt door Fergusson et al. (2019) omschreven als zowel een vaardigheid die ontwikkeld kan worden als een methode om gericht leersituaties te creëren waarin dit proces van reflectie kan plaatsvinden. Dit rapport richt zich op het tweede, met de intentie de vaardigheid van reflectie onder activeringswerkers te versterken. Reflectie als methode kan in verschillende vormen gestalte krijgen. Het kan zowel individueel als in groepen plaatsvinden en zowel informeel als georganiseerd plaatsvinden. In informele zin kunnen collega's na een intensief gesprek met een uitkeringsontvanger perspectieven uitwisselen tijdens een pauze, waar mogelijk frustraties over de uitkeringsontvangers handelen, vragen en mogelijke alternatieven aan bod kunnen komen. In een meer formele vorm is supervisie een mogelijkheid waarbij een ervaren supervisor het ervaringsleren in een klein groepje of individueel begeleid in een afgesproken traject van bijeenkomsten. Auteurs zoals Marshal et al. (2022) zien als voordeel van meer formeel georganiseerde reflectie dat deze meer focus en kritische perspectieven kunnen brengen. Al is dit uiteraard totaal afhankelijk van de begeleiding en deelnemers. Zacka (2017) merkt op dat de meerwaarde van formele reflectie kan liggen in het feit dat bij informele reflectie vaak juist collega's elkaar vinden die een vergelijkbaar perspectief gebruiken. Juist de confrontatie met een heel andere blik, kan bijdragen aan de morele elasticiteit waar hij voor pleit.

In Knap'rz hebben wij gekozen voor georganiseerde aanbod van reflectiebijeenkomsten als formele vorm van reflectie in een groep. Deze vorm geeft de ruimte om deelnemers te confronteren met verschillende perspectieven op professioneel handelen. Gezien de beperkte ervaring met reflectie in de organisatie; de benodigde vaardigheden om reflectie in een groep te stimuleren en het voordeel van een begeleider van buitenaf met betrekking tot veiligheid, is gekozen voor begeleiding van de bijeenkomsten door een van de onderzoekers in de rol van procesbegeleider.

1.4. De relevantie van reflectie in arbeidsactivering

De reflectie-bijeenkomsten in het kader van Knap'rz zijn georganiseerd vanuit de verwachting dat reflectie ook het professionele leren van activeringsmedewerkers op verschillende manieren kan versterken. De verwachting is gebaseerd op veel onderzoek naar de praktijk van arbeidsre-integratie, dat heeft laten zien dat professionals in dit werk complexe situaties moeten oplossen in een omgeving die hen confronteert met soms tegenstrijdige of onduidelijke verwachtingen. Een professionele context dus waarin bewuste reflectie op het eigen handelen van grote waarde kan zijn.

Uitkeringsontvangers die langere tijd geen werk hebben en om die reden aanspraak maken op een sociale zekerheids-uitkering, worden op hun beurt geconfronteerd met een activerend overheidsbeleid en een organisatie die gekenmerkt worden door ambiguïteit: deze kennen namelijk in Nederland maar ook in andere Europese landen zowel dienstverlenende doelstellingen gericht op de ontwikkeling van menselijk kapitaal als een meer dwingende dynamiek door bijvoorbeeld een sollicitatieplicht, de plicht tot tegenprestatie en druk op snelle uitstroom naar werk (Van Berkel, Larsen & Caswell, 2018).

De gemeentelijke activeringsmedewerkers, internationaal ook wel *street-level bureaucrats* genoemd, vertegenwoordigen deze organisatie en hebben de opdracht dit beleid vol tegenstrijdigheden en vaagheden te vertalen naar de mensen die zij ontmoeten. Anders dan de term uitvoerders doet vermoeden, kunnen zij niet simpelweg eenduidige regels uitvoeren: zij hebben te balanceren tussen deze soms tegengestelde dynamieken in een complex veld. Deze complexiteit ontstaat onder meer door een veelheid aan soms tegenstrijdige waarden en doelen in beleid en organisatie; machtsverhoudingen; en beperkte en weinig eenduidige beschikbare kennis over effectieve arbeidsactivering. Deze drie elementen lichten wij hieronder kort toe.

Beleidsambities en organisatiedoelstellingen met betrekking tot arbeidsactivering onderstrepen tegenwoordig het belang van maatwerk, cliëntgericht maar ook eerlijk, efficiënt en resultaatgericht handelen door uitvoerders. Zacka (2017) laat zien hoe dit van *street-level bureaucrats* in het sociale domein een balanceren vraagt in de vertaling naar concrete situaties. Onder meer Van der Aa (2017) en Polstra (2011) beschrijven deze balansoefening in de context van arbeidsactivering. Welke waarde de uitvoerder voorop zet; hoe deze beleid interpreteert; en de situatie van de uitkeringsontvanger inschat is een proces van betekenisconstructie dat tot heel verschillende handelingsuitkomsten kan leiden. Zo kan de waarde en doelstelling van cliëntgericht werken vragen om een

langdurige begeleiding van kleine stapjes terwijl de doelstelling van efficiëntie en resultaatgerichtheid grote stappen naar werk kan rechtvaardigen.

Kjørstad (2005) en Eikenaar et al. (2016) vragen vanwege dit balanceren tussen meerdere waarden en belangen aandacht voor het sterk normatieve karakter van werken aan arbeidsactivering door *street-level bureaucrats*. Hoe uitvoerders dit normatieve werk uitvoeren is van grote betekenis voor de uitkeringsontvanger die vaak in een kwetsbare positie zit door economische afhankelijkheid.

De machtsverhoudingen die in het spel zijn, compliceren het professioneel handelen verder. Van uitkeringsontvangers wordt in Nederland en diverse andere landen geëist dat zij iets tegenover het ontvangen van een uitkering zetten: aantoonbaar voldoende inzet voor het vinden van een baan; actieve deelname aan trajecten of inzet voor de maatschappij via vrijwilligerswerk. Hoe de uitvoerder deze dwingende elementen vertaalt naar de situatie van de uitkeringsontvanger en balanceert tussen waarden kan een grote impact hebben voor de uitkeringsontvanger, bijvoorbeeld in inkomen en toegang tot een opleiding. Dit heeft effect op de machtsdynamiek. De uitkeringsontvanger beschikt echter over een ander soort macht, bijvoorbeeld door al of niet transparant te zijn over aspecten van de eigen leefsituatie: de activeringsmedewerker heeft niet zelden te maken met een onvolledig beeld van de situatie van de uitkeringsontvanger die daarmee zelf ook meebouwt aan het beeld dat samen wordt geconstrueerd van de situatie.

Niet alleen in de dynamiek tussen uitkeringsontvanger en activeringsmedewerker, maar ook tussen activeringsmedewerker en de organisatie speelt een dynamiek van machtsconstructie. De organisatie van arbeidsactivering kent ook machtsverhoudingen die structureren wat een activeringsmedewerker doet en kan doen. Zo kan druk op het behalen van aantallen aanmeldingen voor bepaalde trajecten door managers de keuze van de activeringsmedewerker in contact met de uitkeringsontvanger beïnvloeden. Daarin kan de activeringsmedewerker meegaan in dergelijke druk, maar hier ook met eigen strategieën omheen of tegenin werken. De machtsverhoudingen vormen dus zowel de context van het normatief handelen van uitvoerders als een bemoeilijkende factor voor het vinden van een balans daarin (Van der Aa & Van Berkel, 2014; Andreassen & Natland, 2020)

Ten slotte biedt ook de beschikbare kennis over wat werkt in arbeidsactivering geen eenduidig beeld over wat 'goed' handelen is in specifieke situaties. Hoewel diverse velden relevante formele kennis opleveren voor arbeidsactivering, is er geen eenduidig of volledig beeld van wat werkt in arbeidsactivering, beschrijven onder meer Andreassen & Natland (2020), Van der Aa & Van Berkel (2019) en Dall &

Danneris (2019). De kloof tussen onderzoekskennis en de praktijk wordt nog als groot ervaren en lang niet in alle gelederen van de organisatie wordt aandacht besteed aan dit aspect van professioneel handelen, zo vertellen medewerkers in interviews en bijeenkomsten. Bovendien dient beschikbare kennis dient door de activeringsmedewerker steeds opnieuw te worden gewogen, gekozen en vertaald naar concrete, unieke situaties.

Het handelen van activeringsmedewerkers is dus verre van een eenduidige technische vertaling van duidelijke regels. Uit onderzoek is bovendien gebleken dat activeringsmedewerkers in vergelijkbare situaties komen tot verschillende keuzes voor hun professioneel handelen. Daarbij blijken individuele voorkeuren en organisatiefactoren een rol te spelen (Solvang, 2017). Hoewel dit kan worden gezien als een gevaar voor een rechtvaardige en eerlijke verdeling van middelen, wordt de discretionaire ruimte, de professionele ruimte om in elke situatie binnen bepaalde kaders eigen keuzes te maken, vooral gezien als essentieel om recht te doen aan de unieke situatie van iedere uitkeringsontvanger en om maatwerk mogelijk te maken.

Het normatieve karakter van het werken aan arbeidsactivering erkennend, pleiten diverse auteurs dan ook vooral voor het toerusten van deze activeringsmedewerkers via professionalisering in het zorgvuldig omgaan met de ambiguïteit die hun praktijk kenmerkt (Andreassen & Natland, 2020; Hagelund, 2016; Nothdurfter, 2016; Sadeghi & Fekjær, 2018; Sadeghi & Terum, 2022; Senghaas, Freier, & Kupka, 2018; Van Berkel, Caswell, Kupka, & Larsen, 2017; Van Berkel, Van der Aa, & Van Gestel, 2010).

Auteurs waaronder Zacka voor het sociaal domein in brede zin en Eikenaar et al. (2016) voor arbeidsactivering verwijzen in dit kader naar het belang van reflectie als essentieel deel van professionalisering voor *street-level bureaucrats* die werken in een dergelijke ambigue context. Reflectie als deel van professioneel handelen is in andere contexten bekend en veel gebruikt, zoals in onderwijs en sociaal werk. In de gemeentelijke context van arbeidsactivering, is dit nog niet het geval. Het gebrek aan ervaring met reflectie in de organisatie aangevuld met de complexe machtsverhoudingen, organisatiedynamieken en weinig eenduidige kennis over arbeidsactivering, maken dat het interessant is te verkennen hoe reflectie kan worden gestimuleerd in deze context, te meer daar de eerder genoemde auteurs wel het belang onderstrepen maar minder handvatten geven over hoe het stimuleren van reflectie in arbeidsactivering vorm krijgt in de praktijk.

1.5. Onze werkdefinitie van reflectie

Op basis van de geschetste wetenschappelijke perspectieven op reflectie komen wij tot de volgende werkdefinitie van professionele reflectie in de context van dit project. Hiermee willen we niet het rijke concept en de veelheid aan praktijken te kort doen, maar wel enige richting en helderheid geven over hoe het in de context van dit project is ingevuld.

Reflectie betreft een bewust georganiseerd leerproces waarin activeringsmedewerkers samen exemplarische professionele ervaringen onderzoeken, met als doel om te leren voor toekomstig professioneel handelen, waarbij aandacht wordt besteed aan:

- De (normatieve) interpretaties van wat er op het spel stond in een specifieke situatie
- De formele en professionele ervaringskennis die toegepast is en de mate waarin dit paste in de specifieke situatie
- De wijze waarin machtsstructuren van betekenisgeving en de institutionele context werden gereproduceerd of weerstaan in interacties.

1.6. Doelen van reflectie in arbeidsactivering

De verwachting van Knap'RZ was dat gegeven het eerdere onderzoek naar gemeentelijke arbeidsre-integratie en de ervaringen met reflectie in andere beroepsvelden, georganiseerde reflectie het professionele leren op dit domein op verschillende manieren zou kunnen ondersteunen.

Allereerst kan reflectie activeringsmedewerkers versterken in de bewustwording van hoe zij omgaan met normatieve dilemma's als gevolg van verschillende normen van de professional, organisatie, uitkeringsontvanger en beleid als het gaat om werken aan activering. Hierin maken medewerkers interpretaties en keuzes (neigen te) maken in de context van complexe leefsituaties, geconfronteerd met vage en tegenstrijdige regels en een schaarste aan informatie en tijd. Eikenaar et al. (2016) beschrijven hoe activeringsmedewerkers in vergelijkbare situaties verschillende interpretaties en keuzes maken. Zij gebruiken verschillende referentiekaders, die leiden tot ongelijke kansen voor de uitkeringsontvangers die zij spreken. Eikenaar et al. Pleiten dan ook voor gezamenlijk reflectiebijeenkomsten voor activeringsmedewerkers waarin met elkaar kan worden gereflecteerd op deze normatieve diversiteit en daarin de eigen interpretatiekaders, waarden en motieven.

Ten tweede kan reflectie in arbeidsactivering van waarde zijn in het maken van de vertaalslag van kennis naar concreet handelen. In arbeidsactivering is de beschikbare formele kennis over effectieve praktijken incompleet en soms tegenstrijdig, zoals besproken door o.a. Andreassen & Natland (2020), Van der Aa & Van Berkel (2019) en Dall & Danneris (2019). Dat betekent dat activeringsmedewerkers in staat moeten zijn om steeds opnieuw te wegen welke kennis relevant is in deze unieke situatie en hoe deze in deze specifieke situatie in concreet handelen kan worden vertaald. Door te reflecteren op de eigen afwegingen rondom concrete situaties met collega's kan het vermogen verder worden ontwikkeld om beschikbare kennis te wegen in het licht van specifieke situaties. Mogelijk kan dit ook bijdragen aan het verder ontwikkelen van de kennisbasis in het domein van arbeidsactivering (Eikenaar et al., 2016).

Ten slotte kan reflectie bijdragen aan het vermogen van activeringsmedewerkers om hun machtspositie als onderdeel van de bredere organisatorische en institutionele activeringscontext te hanteren in de interactie met de uitkeringsontvanger en interactie met de organisatie. Deze context blijkt een rol te spelen in het structureren van activeringspraktijken (Solvang, 2017). Jacobsson et al. (2020) laten zien hoe de groei van new public management in arbeidsactivering getekend wordt door een toenemende druk op controle, focus op targets en procedures. Discretionaire ruimte, die hard nodig is voor het leveren van maatwerk, wordt in deze tendens vooral als een risico beschouwd. Van Berkel en Borghi (2008) schetsen hoe de overheidscontext, de organisatorische en beroepsmatige context het voor activeringsmedewerkers moeilijk maken om te balanceren tussen de vele belangen en waarden. Reflectie door uitvoerders op hoe deze machtsstructuren doorspelen in hun afwegingen en interpretaties en hoe zij hierin deze macht reproducere dan wel tegenwicht bieden, is vanwege deze invloed van waarde. Hoe hanteren zij hun macht richting de uitkeringsontvanger en welke identiteitsreducties en verholde waarheden zijn er in het spel en wat levert dit op in het licht van professionalisering?

Hiermee ontstaat helderheid over het verschil tussen reflectie en casuïstiek bespreking, een meer bekende vorm van samen leren binnen de gemeentelijke arbeidsactivering. Terwijl casuïstiek meer nadruk ligt op snel samen meedenken over een situatie waarbij de nadruk ligt op oplossingen of handelingsmogelijkheden passend bij de reeds gemaakte diagnose, wordt bij reflectie meer kritisch onderzoek gedaan op de eigen interpretaties waarbij ook de persoon van de professional een rol speelt en kritisch wordt gekeken naar de wijze waarop kennis is gebruikt en macht is gehanteerd. Doel is hierbij eveneens een praktische vertaling naar het handelen in contact met de

uitkeringsontvangers, maar reflectie vergt een meer kritisch, dieper en breder onderzoek in het beter begrijpen van de situatie zodat afwegingen scherper worden.

1.7. Opbouw van dit rapport

In het programma KNAP'RZ is in ruim twee jaar tijd een concrete aanpak voor reflectie als professioneel leren binnen gemeentelijke arbeidsre-integratie ontwikkeld. In het vervolg van dit rapport beschrijven we het doorlopen ontwikkelproces, de aanpak die hieruit is ontwikkeld en de uitkomsten van het werken met reflectie, in termen van de beoogde doelen en van waardering door de deelnemers. Ten slotte zullen we enkele aandachtspunten voor implementatie en nadere ontwikkeling van deze werkwijze bespreken in het licht van de lerende organisatie in de context van arbeidsactivering.

1.8. De doelgroep van dit rapport

Dit rapport is primair bedoeld voor de samenwerkingspartner Gemeente Rotterdam maar is mogelijk ook relevant voor partijen buiten Rotterdam: het werken aan het reflectievermogen van professionals in het sociaal domein is een thema dat op meerdere plekken in het land en in diverse contexten actueel en relevant is (zie o.a. <https://www.movisie.nl/professionele-besluitvorming>).

2. Methodologische verantwoording

2.1. Actieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven en verantwoorden wij het doorlopen proces van onderzoek en ontwikkeling om tot een (voorlopige) methode voor reflectie te komen in het domein van gemeentelijke arbeidsactivering. Dit proces is georganiseerd in de vorm van actieonderzoek. Binnen deze vorm van onderzoek ontwikkelen onderzoekers met betrokkenen nieuwe praktijken via vaak meerdere cyclische processen, waarin wordt ontwikkeld, getest en bijgesteld (Kemmnis & Mc Taggart, 2000; Van Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2017). Deze wijze van onderzoeken en ontwikkelen is passend gezien de praktijkgerichte doelstelling om iets nieuws te ontwikkelen en de veranderlijke context ten tijde van het onderzoek. Ook het reflectieve karakter van actieonderzoek sluit aan bij het doel van het onderzoek. Door te verkennen, ontwerpen, testen en evalueren ontstond inzicht in werkzame elementen in een aanpak voor reflectieve praktijken in arbeidsactivering.

Binnen actieonderzoek is participatie van betrokkenen een belangrijk kenmerk (Lieshout et al., 2017). Participatie van betrokkenen is in dit ontwikkelproces aanvankelijk gerealiseerd door het interviewen van bij arbeidsactivering betrokken medewerkers. Deze gesprekken gaven inzicht in actuele en urgente centrale dilemma's en thema's in arbeidsactivering en organisatorische voorwaarden van bijeenkomsten. Na de start van de bijeenkomsten is participatie gestimuleerd door met deelnemers regelmatig te evalueren. In de loop van het proces is gekozen voor een meer intensieve vorm van participatie waarbij drie deelnemers zelf meedachten in voorbereidingen van bijeenkomsten en zelf als medebegeleider, ofwel co-host, reflectieve gesprekken begeleidden tijdens bijeenkomsten. Hierdoor droegen zij bij aan de aansluiting van bijeenkomsten op de werkpraktijk van medewerkers en ontwikkelden zij hun eigen vaardigheden met betrekking tot het begeleiden van reflectieve gesprekken onder collega's.

2.2. Onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten

Aanvankelijk is gestart met onder meer de volgende onderzoeksactiviteiten:

- Uitvoering van 35 interviews met uitvoerende medewerkers en managers binnen Samen voor Zuid (in het kader van de nulmeting Samen voor Zuid) voor het inventariseren van relevante thema's en vraagstukken in arbeidsactivering en voorwaarden voor het organiseren van reflectiebijeenkomsten.
- Verkenning van relevante literatuur aangaande uitdagingen in het werken aan arbeidsactivering (zie onder meer de literatuur zoals besproken in 1.4).

- Verkenning van relevante literatuur aangaande reflectie als vorm van professioneel leren en beschikbare werkvormen. Hiervoor is onder meer geput uit bronnen als Masselink et al. (2021); Wierdsma & Swieringa (2017) en Van Praag & Van Praag (eds., 2010).

Deze hebben geleid tot een eerste ontwerp van onderbouwing van reflectiebijeenkomsten welke is vastgesteld in afstemming met het programmamanagement van Samen voor Zuid. Hierin stonden enkele ontwikkelkeuzes centraal, waaronder:

- Het werken in diverse groepen, bestaande uit medewerkers van zowel MO als W&I, die in direct contact staan met de burger in arbeidsactivering.
- Het werken op een locatie in de wijk, om even uit de dagelijkse gang van zaken te stappen.
- Het benutten van een waarderende benadering, geïnspireerd door waarderend actieonderzoek (Masselink et al., 2021).
- Reflectie op enkele centrale thema's waaronder ambiguïteit in de dienstverlening, werken aan motivatie, samenwerken aan arbeidsactivering.

Toen door COVID deze bijeenkomsten en de reguliere werkpraktijk tijdelijk stil lag, is de volgende onderzoeksactiviteit ingezet:

- Verkenning van behoeftes en mogelijkheden voor online reflectie op professioneel handelen in door COVID-omstandigheden, via afstemming met managers bij gebiedsoverleggen en afstemming met de programmamanager Samen voor Zuid.
- Telefonische evaluatie en verkenning van behoeftes bij deelnemers van de live-bijeenkomsten.

Op basis hiervan is een online aanbod ontworpen voor reflectiebijeenkomsten, waarbij na de eerste bijeenkomst de inhoud van de daaropvolgende sessies werd ingevuld. Dit leidde tot de volgende ontwikkelkeuzes:

- Online aanbod in korte reeksen van drie of vier bijeenkomsten, gezien de onvoorspelbare toekomst voor professionals.
- Aanpassen van centrale uitdagingen op de context van COVID door bijvoorbeeld te focussen op werken aan motivatie op afstand.
- De inzet van kennisclips als voorbereiding voor deelnemers op elke bijeenkomst, waarin kort inzichten uit wetenschappelijke bronnen worden gedeeld over het centrale thema, gepresenteerd als ingang voor reflectie in plaats van als sturende informatie.

Na het afronden van deze eerste reeks, ook wel basisreeks A genoemd, is vervolgens als onderzoeksactiviteit een evaluatie ingezet met deelnemers. Dit gebeurde via telefoongesprekken en als groepsgesprek met Teams. Deelnemers gaven aan behoefte te hebben op verdere verdieping en graag door te gaan met deze vorm van reflectie rondom de centrale thema's die zij sterk herkende. Dit leidde dan ook tot de volgende ontwikkelkeuze:

- Met de deelnemers die interesse hadden in een vervolg is gekozen voor een verdiepingsreeks, waarin de bestaande thema's nader worden uitgediept. Een nieuw thema werd toegevoegd: de omgang met macht in de dienstverlening nadat dit door de onderzoeker werd opgemerkt als belangrijke factor in besproken werksituaties en dit herkend werd door deelnemers.

De basisreeks en verdiepingsreeks zijn meermaals uitgevoerd (online en later weer live) en daarbij steeds uitvoerig met deelnemers geëvalueerd in groepsgesprekken na de laatste bijeenkomst van een reeks. In deze gesprekken kwam veelvuldig de positieve ervaring van deelnemers aan bod maar ook hun zorg dat het bereik van deze bijeenkomsten zo beperkt is. Ook gaven deelnemers van verdiepingsreeks B aan zich graag bezig te blijven houden met reflectie.

Met het oog op deze evaluatie en de ambitie tot verduurzaming is vanuit onderzoekers het voorstel gedaan aan deelnemers die verdiepingsreeks B afrondde, om zich nader te ontwikkelen in het ondersteunen van reflectieve gesprekken bij collega's. De positieve reacties hierop leidde tot de volgende keuze:

- Een verdiepingsreeks C werd ontwikkeld waarin deelnemers zelf een enkele bijeenkomst voorbereidde en deels leidde voor groepsgenoten; en waarin zij zich voorbereidden op het begeleiden van reflectieve gesprekken buiten deze bijeenkomsten.

Ook deze bijeenkomst is geëvalueerd met betrokken deelnemers. Hieruit komen onder meer als aandachtspunt naar voren dat het zelf opstarten van reflectie bij collega's nog moeilijk is voor deelnemers uit reeks C; dat het van waarde zou zijn als meer collega's deelnemen en dat dit per gebied mogelijk interessant zou zijn omdat bijeenkomsten dan ook leiden tot een versterking van een relevant netwerk voor collega's. Hieruit ontstonden de volgende keuzes:

- Meer bekendheid met (de nood van) reflectie diende te worden gegenereerd volgens deelnemers in de diverse teams en onder managers. Hierop hebben zij zelf aangesloten bij een veelheid aan overleggen van

managers waarin zij met een onderzoeker de ervaring van reflectie en meerwaarde daarvan voor arbeidsactivering toelichtten.

- Hierop zijn in nagesprekken smaakmakerbijeenkomsten georganiseerd per gebied om zo medewerkers uit hetzelfde werkgebied met elkaar vrijblijvend kennis te laten maken met reflectie. Oud-deelnemers waren hier ook als ervaringsdeskundigen bij. Dit bleek veel aanmeldingen op te leveren.
- Twee deelnemers die verdiepingsreeks C hadden doorlopen werden ingezet als co-host in nieuwe reflectiegroepen en hierop begeleid. Hier oefenden zij hun vaardigheden in het stimuleren en begeleiden van reflectiegesprekken onder collega's.

Ook in de nieuwe groepen is meermaals geëvalueerd en input opgehaald voor bijstelling van het programma.

Voorgaand onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten leidden daarmee al met al tot een werkwijze waarin een basisreeks A en verdiepingsreeks B focust op de versterking van reflectievaardigheden van uitvoerende medewerkers in arbeidsactivering, in diverse groepen en gevoed door inzichten uit formele kennis via kennisclips en praktische kennis van collega's. Reeks C versterkt daarin de vaardigheid van deelnemers om zelf reflectieve gesprekken te stimuleren onder collega's. De inzet van co-hosts bij reeks A en B is daarmee ook een vast onderdeel geworden. Reeksen A en B zijn meermaals uitgevoerd en geëvalueerd. Reeks C is eenmaal uitgevoerd en geëvalueerd.

Uiteindelijk hebben 65 unieke medewerkers deelgenomen aan de reflectiebijeenkomsten, waarvan een deel meerdere reeksen heeft bijgewoond. Van deze groep hebben 30 unieke deelnemers aan evaluaties bijgedragen, waarvan een deel bij de evaluatie van meerdere reeksen aanwezig was na hun afronding daarvan. Onder de deelnemers waren medewerkers van MO (Prestatie010 en Jongerenloket) en van W&I vertegenwoordigd (met name van afdeling werk, een enkeling van afdeling inkomen) en een enkele deelnemer uit het Wijkteam.

	Reeks A (deelnemers/groepen)	Reeks B (deelnemers/groepen)	Reeks C (deelnemers/groepen)
Oktober 2019–maart 2020	24 /3		
Maart 2020–juli 2020	14 /2		

September 2020– maart 2021	8/1	5/1	
April 2021– oktober 2021			5/1
Januari 2022– juni 2022	25/3		
September 2022– december 2023		13/2	
Totaal per reeks	71 (65 uniek)	18	5

2.3. Data

De onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten leidden tot de volgende data:

230 pagina's logboek bestaande uit:

- veldaantekeningen gemaakt door de onderzoeker tijdens, voor en na bijeenkomsten. Dit betreft deels woordelijk meegeschreven fragmenten en verslagen; reflecties op de werkwijze en reacties van deelnemers en concepten van nieuwe draaiboeken.
- Uitwerkingen van definitieve draaiboeken
- Deelnemerslijsten
- Verslagen van zowel individueel als groepsgewijs gevoerde evaluatiegesprekken

Tussentijds zijn bevindingen en analyses, bijvoorbeeld met betrekking tot belangrijke thema's en werkwijzen, steeds voorgelegd aan deelnemers of co-hosts om op basis daarvan te dienen voor verdere verbetering van de aanpak.

2.4. Analyse

Voor de analyse van dit rapport is gebruik gemaakt van veldaantekeningen van bijeenkomsten om hieruit voorbeeldsituaties te abstraheren die laten zien hoe de bouwstenen werden ingezet voor het stimuleren van reflectie. Hiervoor is gezocht

naar situaties waarvan voldoende het gesprek was opgetekend om de situatie volledig te kunnen schetsen en waarin de diverse bouwstenen zichtbaar werden.

Voor het zicht op de opbrengsten van reflectie voor deelnemers is een analyse gemaakt van de uitspraken in evaluatieve gesprekken met deelnemers. Daarvoor zijn alle verslagen van evaluaties doorgenomen. Uitspraken over de opbrengsten van de bijeenkomsten zijn geselecteerd even vervolgens in een Excel document gecodeerd. Hierbij zijn allereerst als code gebruikt de verwachte opbrengsten rondom omgang met normatieve dilemma's, de omgang met formele kennis en omgang met macht. Daaraan zijn enkele codes toegevoegd op basis van de gevonden opbrengsten in de verslagen.

2.5. Beperkingen van het onderzoek

Een beperking van deze aanpak is dat bevindingen weinig systematisch zijn verzameld en geanalyseerd. Nader testen van deze aanpak en verder ontwikkelen lijkt daarom van belang. Tegelijkertijd is door het herhaaldelijk ontwerpen, uitvoeren, evalueren met betrokkenen en doorontwikkelen wel degelijk een stevige basis ontstaan op basis waaruit enkele bruikbare bouwstenen zichtbaar worden die van waarde zijn met betrekking tot het werken aan in de context van werken aan reflectie in het werken aan arbeidsactivering in gemeentelijke organisaties.

Een andere beperking betreft het feit dat de meeste data door de onderzoekers zelf zijn gerapporteerd en daardoor een bias bevatten. Door de evaluatieverslagen en interpretaties en keuzes echter regelmatig voor te leggen aan deelnemers en co-hosts geloven wij dat deze beperking voldoende is ondervangen om de bevindingen van waarde te kunnen beschouwen.

Een meer inhoudelijke beperking betreft het feit dat uitkeringsontvangers en werkgevers niet zo zeer betrokken zijn geweest bij deze werkwijze en dat alleen zicht is op gewijzigd handelen van activeringsmedewerkers via hun zelfrapportage. Hier liggen mogelijkheden om deze werkwijze verder te ontwikkelen in een vervolgproject.

3. Bouwstenen in het werken aan reflectieve praktijken in arbeidsactivering

Door het herhaaldelijk uitvoeren van bijeenkomsten en aanscherpen van ontwerpen hebben we enkele thematische bouwstenen uitgekristalliseerd als ook meer didactische bouwstenen die van waarde bleken in het stimuleren van reflectie onder deelnemers in deze context.

3.1. Thematische bouwstenen: exemplarische vraagstukken

Bij het ontwikkelen van de reflectiebijeenkomsten is een aantal inhoudelijke thema's uitgekristalliseerd. Hiervoor golden de vraagstukken en dilemma's die in interviews met bij arbeidsactivering betrokken medewerkers uit de gemeentelijke organisatie naar voren kwamen als input. Deze zijn verbonden aan bredere discussies die ook in de literatuur als relevant worden beschouwd rondom het professioneel handelen in arbeidsactivering. Hiervoor is geput uit eerdere onderzoeken rondom de uitdagingen in het werken aan arbeidsactivering specifiek en in bredere zin voor professionals in het sociaal domein.

Hoewel natuurlijk op heel veel aspecten gereflecteerd kan worden, is gezocht naar exemplarische vraagstukken in het werken aan arbeidsactivering die het werk complex maken en waarin de professionele ruimte steeds weer ingevuld moet worden door activeringsmedewerkers. Tijdens reeds uitgevoerde sessies werd bovendien geluisterd naar thema's en dilemma's die onderliggend waren aan ingebrachte casussen door deelnemers om in volgende sessies als inspiratie te dienen. Door de analyse van vraagstukken uit literatuur en ingebrachte vraagstukken in bijeenkomsten en interviews is gekomen tot een selectie die in de volgende paragrafen wordt uitgewerkt.

3.1.1 Professioneel werken aan arbeidsactivering in een ambigue context

In zowel interviews voorafgaand aan de reflectiebijeenkomsten als tijdens de reflectiebijeenkomsten spraken diverse deelnemers over de verschillende opvattingen over goede dienstverlening in de organisatie, de meerdere belangen en het balanceren hiertussen. Deze verschillen bemoeilijken samenwerking en maken dat activeringsmedewerkers in elke ontmoeting opnieuw een keuze maken (bewust of onbewust) in welke opvatting, welke waarde en welk belang voorrang krijgt op andere. De gevoeligheid die hiertoe nodig is en de moeilijkheid hiervan wordt in de literatuur onderschreven door o.a. Van der Aa & van Berkel (2019), Polstra (2011) en Kjørstad (2005). Onder andere Trappenburg, Kampen & Tonkens (2020) en Zacka (2017) schrijven echter over hoe in het handelen tussen uitkeringsontvanger en organisatie dynamieken kunnen spelen die de benodigde

gevoeligheid van *street-level bureaucrats* voor dit balanceren kunnen eroderen. Denk aan een grote druk op targets en afrekencultuur. Reflectie wordt in het beroepsprofiel van SAM als onderdeel van het professioneel handelen in arbeidsactivering opgenomen. Reflectie vergt het zien en serieus nemen van de meerdere opvattingen, belangen en waarden waarin gebalanceerd wordt. Het samen verkennen van de meespelende belangen en opvattingen in brede zin, is daarmee een logisch startpunt in reflectiegroepen.

3.1.2 Werken aan motivatie van bijstandsgerechtigden en werkgevers in de dienstverlening

Een van de centrale uitdagingen in het werken aan arbeidsactivering is het werken aan motivatie: hoewel vanuit beleidsperspectief stappen naar arbeidsactivering worden gevraagd van de uitkeringsontvanger, is deze persoon niet altijd gemotiveerd voor de voorgestelde stappen. Die motivatie kan door aspecten in de mens zelf én in de maatschappij gering zijn. Het verkennen en werken aan motivatie blijkt in de praktijk echter een grote uitdaging, waarbij maatschappelijke ontwikkelingen (bijv. zijn er wel interessante werkplekken beschikbaar tegen gunstige voorwaarden), factoren bij de uitkeringsontvanger zelf (bijv. welke wensen, belangen en overtuigingen spelen er naast krachten en kwetsbaarheden) en bij de activeringsmedewerker en diens organisatie (bijv. welke belangen en doelen worden er gesteld, hoeveel vrijheid heeft een medewerker en welke overtuigingen en stijl hanteert deze) een rol spelen. Beschikbare modellen en technieken voor het werken aan motivatie zijn niet eenduidig in elke situatie toe te passen. Activeringsmedewerkers spreken onder meer over moeilijkheden in het stimuleren van motivatie bij hun cliënten, de verschillen tussen beleidsdoelen en de wens van de mens tegenover hen en over instrumenten (interventies die tot hun beschikking staan) die niet passen bij de unieke situatie van de persoon tegenover hen.

Ook blijkt het motiveren van werkgevers hierin van belang: deze zijn minstens zo belangrijk om arbeidsactivering mogelijk te maken. In hoeverre zijn werkgevers gemotiveerd of te motiveren om ook mensen aan te nemen die vaak niet in de standaard vacatures passen? Welke beelden moeten hierbij overwonnen worden. Voor het bespreken van dit thema is onder meer geput uit Van der Aa (2017), Van der Aa & Van Berkel (2014); Blonk (2018); Blonk et al. (2015).

3.1.3 Samenwerken aan arbeidsactivering

Al in het programmaplan Samen voor Zuid werden ontwikkeldoelen genoemd rondom het verbeteren van de samenwerking. Ook in de interviews ten behoeve van de 0-meting kwamen strubbelingen in de samenwerking tussen afdelingen

en met werkgevers en andere partijen aan de orde. Tegelijkertijd is deze samenwerking essentieel gezien de multiproblematiek die veel wordt gezien op Rotterdam Zuid en de gespecialiseerde organisatie-indeling.

Succesvol samenwerken aan arbeidsintegratie is ook breder een uitdaging, blijkt uit literatuur. In andere contexten is daar onderzoek naar gedaan en zijn diverse uitdagingen en succesfactoren beschreven. Bronnen waar onder meer uit is geput zijn onder meer: Nothdurfter (2014); O'Toole (2004); Øvretveit et al. (2002); Paanakker (2020); Rosenbaum (2006) en Saikku & Karjalainen (2012).

3.1.4 Macht en onmacht in de dienstverlening

Een van de factoren die bijdraagt aan complexiteit in werken aan arbeidsactivering betreft de machtsdynamiek tussen klant en activeringsmedewerker. De activeringsmedewerker heeft de macht om te sanctioneren in diverse vormen. Deze verhouding bemoeilijkt het inzetten van motiverende technieken omdat vanuit de organisatie toch al een bepaald type doel is vastgesteld. Tegelijkertijd heeft de uitkeringsontvanger zelf ook bepaalde macht en wordt zo in de interactie vormgegeven aan machtsverhoudingen. Hoe deze te hanteren en te combineren met een rol die meer lijkt op die van coach, blijkt een uitdaging in het werk. Veel werksituaties waarbij vragen werden gesteld raakten deze machtsverhouding waardoor gekozen werd voor dit thema. In dit licht is het interessant te bevragen vanuit welk interpretatiekader wordt gekeken naar de uitkeringsontvanger. Het werken met de morele disposities van Zacks (2017) bood een ingang om het morele actorschap en de omgang met macht te verkennen.

In de interviews met medewerkers en in eerste sessies komt daarnaast onmacht van activeringsmedewerkers ten aanzien van de organisatie herhaaldelijk naar voren. Activeringsmedewerkers vertellen over hoe de dingen gaan in de organisatie en hoe zij zich daarbij neer (moeten) leggen. Tegelijkertijd vraagt een zorgvuldig hanteren van de discretionaire ruimte –en beschreven in de beroepscode– juist het actief bijdragen aan de processen in de organisatie door te signaleren waar zaken fout lopen. Bovendien geeft divers onderzoek aan hoe professionals door op dagelijkse basis interpretaties te maken van beleid feitelijk ook zelf vorm geven aan de organisatie. Geïnspireerd hierdoor en voortbordurend op publicaties over lerende organisaties (Wierdsma, 1999; Moerkerken, 2020) wordt daarom in de sessies onderzocht waar macht en onmacht wordt ervaren en gereproduceerd ten aanzien van de organisatie en welke overtuigingen en beelden daarin een rol spelen.

Voor het behandelen van dit onderwerp is onder meer geput uit Moerkerken (2020), Caswell (2019); Eikenaar et al. (2016); Sadeghi & Terum (2020); en Zacka (2017).

3.2. Didactische bouwstenen

In het werken aan reflectie over arbeidsactivering gaat het niet alleen om welk thema besproken wordt maar ook om hoe een onderzoekend en lerend gesprek gestimuleerd kan worden. Gevoed door literatuur, interviews en eigen ervaringen met reflectie zijn vormen van reflectie uitgetoetst en met deelnemers geëvalueerd. Hieruit zijn de volgende didactische bouwstenen als werkzaam naar voren gekomen. Ze geven een beeld van belangrijke aspecten met betrekking tot hoe te komen tot een reflectief gesprek in deze context.

3.2.1 Van werkervaring naar leerervaring

Vanuit een constructionistisch perspectief op leren en het belang van eigen ervaring hierin, is gekozen voor het werken met een selectie van eigen werkervaringen van deelnemers rondom het centrale thema van die keer. Het feit dat de eigen beleving het werkmateriaal was, droeg bij aan de relevantie voor deelnemers. We gebruikten een variatie van werkvormen om van de werkervaring te komen tot een leerervaring. Daarin zijn modellen zoals van Korthagen¹ en VanDamme² als uitgangspunt genomen maar in diverse vormen uitgewerkt. Daarin is het model van Korthagen bruikbaar door de duidelijke stappen die het biedt en dat van VanDamme omdat expliciet de rol van de grotere context wordt bevraagd. De werkvormen en structuur hadden gemeen dat ze uitnodigden om uitgebreider dan aanvankelijk de neiging was, de gedachtes, kennis, gevoelens en acties van de inbrenger te onderzoeken en daarmee diens omgang met de context zonder meteen naar snelle oplossingen te stappen. Dit vertragen geeft een bepaald ongemak, zoals vaker speelt in reflectie (zie bijvoorbeeld Williams, Ruch & Jennings, 2022) zeker in de context van een organisatie waarin de brede tendens herkenbaar was van een grote druk op snelle meetbare resultaten ondanks complexe situaties (Eikenaar et al. 2016) en vergt daarmee een duidelijke structuur en normstelling dat een houding van niet-weten waardevol is in plaats van een beperking als activeringsmedewerker. Vanuit het onderzoeken van de eigen beleving werden deelnemers gestimuleerd te komen tot mogelijk alternatieve handelingsopties en een voornemen. Door de keuze van

¹ Zie bijvoorbeeld <https://korthagen.nl/aandachtsgebieden/reflectie-en-kernreflectie/> voor enkele van diens modellen en toelichting hierop.

² Zie bijvoorbeeld <https://www.hetontwikkelingsinstituut.be/expertise/ontwikkelingsgericht-coachen/vorkmodel> voor het model van VanDamme en een toelichting hierop.

exemplarische thema's konden ook deelnemers die niet zelf hun inbreng deden tot eigen voornemens komen.

3.2.2 Divers, dialogisch en waarderend

In de reflectiebijeenkomsten is van het begin af aan gekozen voor diverse groepen activeringsmedewerkers waarin dialoog werd gestimuleerd. Zacka (2017) en Eikenaar et al. (2016) pleiten voor het stimuleren van reflectieve gesprekken tussen collega's met verschillende perspectieven. Deze verschillende perspectieven werden in interviews door activeringsmedewerkers en managers toegekend aan de diverse afdelingen. Daarom werd in groepen getracht om activeringsmedewerkers van deze verschillende afdelingen samen te brengen. Juist de confrontatie met een andere blik kan de eigen veronderstelling, dat wat als vanzelfsprekend werd beschouwd, helpen zien en bevragen.

Dit vraagt echter ook voldoende *containment*, een term die verwijst naar de veilige ruimte die nodig is om eigen vanzelfsprekendheden te bevragen. Het feit dat activeringsmedewerkers regelmatig laag vertrouwen uitspraken in de werkwijze van andere afdelingen, maakte dat een waarderende aanpak van waarde was om reflectie en dialoog te stimuleren. De benadering van waarderend onderzoek of *appreciative inquiry*, is een bruikbare wijze om tot een veilige omgeving voor reflectie te komen en is uit onderzoek een effectieve werkwijze gebleken in het realiseren van veranderingen in organisaties (Marshall et al. 2022). Elementen uit deze benadering zijn benut in de werkwijze door in bijeenkomsten te verkennen wat activeringsmedewerkers waarderen in hun eigen aanpak en die van collega's, dat wat activeringsmedewerkers (en hun collega's) belangrijk vinden, waarin ze verbonden zijn en hoe zij verandering wensen (Masselink et al., 2021).

In de aanpak kozen we voor het stimuleren van dialoog. Daarmee bedoelen we hier het stimuleren van een houding die veronderstelt dat de ander nog niet begrepen wordt, om zo vanuit nieuwsgierigheid te bevragen en goed te luisteren. Dit staat in contrast met snel (denken te) herkennen en willen oplossen van wat de ander lijkt te omschrijven, waarmee het risico ontstaat dat de luisteraar op basis van eigen invulling met weinig passende oplossingen komt die bovendien tot weinig inzicht leiden. Ook dialoog in contrast met het voeren van een discussie, omdat niet een perspectief hoeft te overwinnen, maar verschillen constructief worden onderzocht en benut.

3.2.3 Kennisclips

Aanvankelijk geboren uit noodzaak door Corona, zijn kennisclips een vast onderdeel geworden van de werkwijze. Voorafgaand aan elke bijeenkomst kregen deelnemers een korte video van ongeveer twaalf minuten toegestuurd met daarin

inzichten uit onderzoek op het thema, eindigend met een reflectieve vraag voor de volgende bijeenkomst. De gepresenteerde formele kennis werd hiermee niet als enige waarheid of instructie overgebracht, maar als een extra perspectief om te gebruiken in het reflecteren op eigen professioneel handelen. De clip was bedoeld als een opening om een open dialoog te kunnen voeren tussen formele kennis en de praktische wijsheid van de activeringsmedewerkers in relatie tot specifieke ervaringen.

3.2.4 Participatie van deelnemers als co-host

De werkwijze ontwikkelend, is participatie van deelnemers in het voorbereiden en begeleiden van reflectiebijeenkomsten, een belangrijke bouwsteen gebleken. Co-hosts die zelf al drie reeksen doorlopen hadden, hebben meegewerkt in het voorbereiden en leiden van bijeenkomsten voor collega's. Tijdens bijeenkomsten leidden zij bijvoorbeeld reflectieve gesprekken in subgroepen in een toenemend zelfstandige rol.

Voorafgaand aan elke bijeenkomst werd een voorbereidend gesprek gevoerd. Hierin verdiepten de co-hosts hun kennis van de thematiek en bespraken zij zelf eigen ervaringen in relatie tot dit thema. Zij keken kritisch naar het conceptprogramma. Ten slotte kregen de co-hosts tips en handvatten voor hun begeleidende rol bij het stimuleren van reflectie onder collega's. Met hun inbreng werd de aansluiting van het programma op de doelgroep versterkt en kon de gespreksleider anticiperen op weerstand en mogelijkheden om het leren te verdiepen. Tijdens bijeenkomsten maakten de rol van co-hosts dat gesprekken in klein verband meer diepgaand begeleid konden worden. Ook droeg de betrokkenheid van co-hosts het bij aan het vergroten van het duurzaam effect van bijeenkomsten daar deelnemers werden geoefend in het begeleiden van hun collega's in reflectieve gesprekken. De co-hosts bleken ten slotte belangrijke ambassadeurs van reflectie in de organisatie.

3.3 De rol van de begeleider

De begeleider van de reflectiebijeenkomsten blijkt een belangrijke rol te hebben in het uitnodigen tot en bewaken van de voorwaarden voor reflectie. Door deelnemers is meermaals benadrukt dat het belangrijk is dat de begeleider niet van een eigen afdeling is, maar juist een onafhankelijke buitenstaanderspositie heeft. Hierdoor voelen deelnemers de ruimte om vrijuit te praten over professionele twijfels, keuzes, successen en situaties die als missers werden ervaren in arbeidsactivering.

De begeleider heeft kennis van en ervaring in het begeleiden van reflectieprocessen. Dit bleek van betekenis zowel in het ontwerpen van

programma's maar ook tijdens gesprekken. Hierbij is van betekenis dat de begeleider voldoende ruimte geeft voor deelnemers voor het bespreken van relevante ervaringen, maar tegelijkertijd voldoende structureert om niet te verzanden in alleen praten over en bevestigen van ervaringen. Dit krijgt vorm in bijvoorbeeld het voorstellen van reflectieoefeningen en ingrijpen als weinig onderzoekend en slechts bevestigend wordt gereageerd. De begeleider heeft de functie van rolmodel: door ondertiteling te geven bij reflectievragen, door veiligheid te combineren met kritisch onderzoekende vragen en door ruimte te geven aan diverse perspectieven, kan deze laten zien hoe reflectieve gesprekken kunnen worden gestimuleerd.

Het is belangrijk dat ook de begeleider kan reflecteren op het handelen, bij voorkeur met een anderen. Ook daarin is de rol van co-hosts van waarde: in het nagesprek kan zo vanuit verschillende perspectieven worden bekeken wat in het handelen van de begeleider al of niet bijdroeg aan reflectie.

4. Voorbeelden van de bouwstenen in praktijk gebracht

Het vorige hoofdstuk bevat een omschrijving van de ontwikkelde thematische en didactische bouwstenen voor het werken aan reflectie. Hoewel deze omschrijvingen de essentie weergeven, kunnen de bouwstenen zo abstract blijven terwijl ze juist in de praktijk betekenis krijgen. Daarom geven we in dit hoofdstuk twee voorbeelden van hoe deze bouwstenen in de praktijk zijn toegepast.

Hiervoor zijn twee scenes geselecteerd uit de uitwerkingen van uitgevoerde reflectiebijeenkomsten. We omschrijven allereerst de scene. Daarna geven we een toelichting op hoe de afzonderlijke bouwstenen, zoals omschreven in het vorige hoofdstuk, in deze scene in de praktijk zijn gebracht. Dit doen we voor beide scenes.

Bij de selectie van scenes zijn de volgende criteria meegenomen: de scenes laten in een vrij korte omschrijving zien hoe de verschillende bouwstenen in praktijk zijn gebracht; ze zijn illustratief voor het soort gesprekken dat plaatsvond in de reflectiebijeenkomsten; er zijn voldoende gedetailleerde aantekeningen of uitwerkingen van gemaakt waren zodat dichtbij het werkelijke gevoerde gesprek kon worden gebleven; het betreft verschillende groepen. De scenes zijn omwille van de leesbaarheid zijn samengevat tot een lopend verhaal en namen zijn uiteraard gewijzigd om de privacy van deelnemers te borgen.

4.1 Scene 1: Werken aan motivatie

Deze scene is onderdeel van een bijeenkomst die plaatsvond in april 2022. Het betreft een bijeenkomst in de basisreeks die live plaatsvond in een Huis van de Wijk. Het is de tweede bijeenkomst van de basisreeks. De eerste bijeenkomst werd gericht op kennismaking en aspecten van professioneel handelen. Deze bijeenkomst staat werken aan motivatie centraal. Bij deze bijeenkomst waren deelnemers van afdeling Werk, van het Jongerenloket en het Wijkteam. Deelnemers van Prestatie010 in deze groep waren deze keer afwezig door vakantie en ziekte. De 'ik' verwijst naar de gespreksbegeleider (tevens onderzoeker/auteur). In deze fase was bij deze groep nog geen co-host betrokken.

In een kring zittend, vertelt uitvoerder Lydia (fictieve naam) ons over een werkzoekende die haar blijft bellen, zo intensief dat ze het als stalken omschrijft. De werkzoekende vertelt haar steeds te willen werken, maar reageert telkens afwijzend op elk voorstel van Lydia voor een concrete stap in die richting van trajecten of sollicitaties. Omdat ik deelnemers wil stimuleren om open vragen te stellen over de verschillende aspecten van professioneel handelen, geïnspireerd door de diverse reflectiemodellen zoals bijvoorbeeld omschreven door Geenen (2010), leg ik vellen op de grond. Op die vellen staat een perspectief, zoals 'handelen', 'gevoelens', 'macht' en 'kennis', met daaronder enkele voorbeeldvragen. Ik vraag elke deelnemer in de kring om een perspectief te kiezen en Lydia daarvanuit te bevragen. Uitvoerder Hafza merkt op dat ze het wel interessant vindt om vanuit het perspectief 'gevoelens' te gaan bevragen omdat ze hier normaliter in werkcontext weinig aandacht aan besteedt.

Aangemoedigd door vragen van de andere deelnemers, vertelt Lydia meer over haar beleving en interpretatie van de situatie met deze werkzoekende. Aanvankelijk neigen de deelnemers hierop om mee te gaan in de gepresenteerde interpretatie en stellen meteen oplossingen voor. Hierop onderbreek ik de interactie en herinner hen aan de waarde van eerst verkennen wat er aan de hand is: we horen eigenlijk nog vrij weinig over het professioneel handelen in de situatie en de achterliggende overwegingen en overtuigingen. Hierop vragen deelnemers verder door over hoe zij heeft gewerkt aan motivatie bij deze man.

Lydia vertelt het erg moeilijk te vinden om deze man te motiveren. Zijdelings noemt ze hem alleen telefonisch te hebben gesproken. Diverse deelnemers reageren verrast en vertellen over het verplichte aantal face-to-face gesprekken dat zij moeten voeren. Anderen merken op vooral zelf liever uitkeringsontvangers in levenden lijve te ontmoeten. Lydia reageert dat op haar afdeling telefonisch contact eigenlijk de onuitgesproken norm is. Wanneer zij meer vragen krijgt over haar handelen realiseert ze zich meer er meer dat ze eigenlijk weinig weet over de man en zijn eerdere ervaringen.

Vanuit het perspectief van praktische en formele kennis, wordt Lydia door deelnemers bevraagd op de kennis en technieken die zij heeft gebruikt. Ze herinnert zich hierop vooral open vragen te hebben gesteld en realiseert zich hierop dat ze eigenlijk vooral de uitkeringsontvanger de leiding gaf en hem volgde in de gesprekken. Gezien de link met de self-determination theorie in de kennisclip van deze week, vraag ik haar hoe zij haar aanpak karakteriseert op de aspecten autonomie, competentie en relatie. Ze realiseert zich sterk in te zetten op autonomie maar eigenlijk weinig te werken aan de relatie.

Hafza vraagt naar de emotionele reacties die Lydia ervoer in contact met de cliënt. Lydia geeft toe eigenlijk boos en gefrustreerd te raken van zijn gedrag. Eigenlijk voelde ze al in het moment zelf dat het niet werkte. Hierop omschrijft ze in figuurlijke zin te gaan schoppen uit frustratie, om haar macht uit te drukken. We vragen naar de reactie van de uitkeringsontvanger. Ze omschrijft dat ze ziet dat hij een muur opbouwt en realiseert zich dat ze eigenlijk elkaar versterken in elkaars reactie hoewel dit hen geen stap verder naar activering brengt.

Vanwege de waarderende insteek in de aanpak vraag ik Lydia en andere deelnemers welke krachten we horen in de benadering van Lydia. Sommigen noemen haar geduld, maar met name haar sterke buikgevoel komt naar voren. Hoewel het moeilijk is dit gevoel helder te omschrijven, voelde Lydia haarscherp aan dat iets niet werkte in het moment zelf. Een soort praktische wijsheid. Ik vraag deelnemers hoe zo'n buikgevoel in professionele zin kan worden gebruikt en gewogen.

Als Lydia wordt gevraagd wat ze leert van de reflectie, geeft ze aan dat ze haar buikgevoelens in het moment zelf meer serieus en kritisch wil gebruiken als vorm van praktische wijsheid. Concreet in deze situatie wil ze de meneer in kwestie live gaan spreken om meer te werken aan de relatie en zijn competentie te onderzoeken (bewerking van veldnotities 21-04-2022).

Met bovenstaande situatieschets, laten we zien hoe de bouwstenen vorm kregen in reflectiebijeenkomsten met als doel het uitnodigen van reflectie op het professioneel handelen in arbeidsactivering. Deze worden hieronder toegelicht.

Thematische bouwsteen: werken aan motivatie van bijstandsgerechtigden en werkgevers in de dienstverlening

Het werken aan motivatie stond in de bijeenkomst van scene 1 centraal. Dit thema is gekozen op basis van interviews met managers en activeringsmedewerkers en literatuur over arbeidsactivering. Het werken aan motivatie blijkt ook in deze bijeenkomst een aansprekende en herkenbare uitdaging voor deelnemers. Voorafgaand aan deze scene komen verschillende deelnemers met werksituaties waarin zij worstelden met de motivatie van de uitkeringsgerechtigde. Gezamenlijk wordt gekozen voor een focus op de werksituatie van Lydia waarbij wordt gelet op factoren als herkenbaarheid voor andere deelnemers (helpt dit ook het leren van de andere aanwezigen) en urgentie (heeft de inbrenger spoedig een vervolgesprek en dringend inspiratie nodig). In deze inbreng van Lydia herkenden anderen ook de uitdaging van een uitkeringsontvanger die eigenlijk niets lijkt te willen van wat de uitvoerder voorstelt en de druk die de uitvoerder hierop voelt.

Didactische bouwsteen: van werkervaring naar leerervaring

In scène 1 is de eigen recente werkervaring van Lydia het werkmateriaal. Door de werkvorm, het werken met het toewijzen van perspectieven (gevoel, kennis, macht en handelen), worden deelnemers uitgedaagd te bevragen vanuit een niet-weten houding op de aspecten die we in reflectie relevant achten.

Aanvankelijk neigen deelnemers in scène 1 toch snel naar oplossingen te stappen, dit vergt een duidelijk structureren en herinneren van de gespreksbegeleider om de meer onderzoekende vragen boven tafel te krijgen. De norm wordt hiermee verschoven van snel elkaar oplossingen aandragen naar verder vragen wat er eigenlijk op het spel staat, hoe interpretaties zijn gemaakt en keuzes zijn gemaakt in het benutten van kennis en bewegen in de context.

Didactische bouwsteen: divers, dialogisch en waardierend

De gespreksbegeleider nodigt in deze scene uit tot diversiteit in perspectieven onder meer door perspectieven toe te wijzen zoals net omschreven. Hierin zijn ook perspectieven opgenomen, zoals die van emoties, die door deelnemers als minder bekend of gebruikelijk worden bestempeld. Deelnemers oefenen zich daardoor in het kijken naar situaties vanuit nieuwe perspectieven en ervaren het constructieve van werken met meerdere perspectieven die verschillen van elkaar.

Ook de diversiteit in de groep wordt benut om te leren van de situatie: in scène 1 worden verschillen tussen normen op afdelingen bespreekbaar gemaakt, in dit geval rondom telefonisch contact met uitkeringsontvangers. De confrontatie met een andere opvatting over normaal of goed professioneel handelen, maakt hier bewust van eigen impliciete normen en interpretaties of normen op de eigen afdeling. Dit schept ruimte voor verandering, zoals hier ook blijkt uit het voornemen van deze uitvoerder om de uitkeringsontvanger uit te nodigen voor een gesprek.

Dialogisch werken krijgt in scène 1 vorm door vooral goed open vragen te stellen en goed te luisteren naar de reactie van de ander, vanuit een niet-weten houding. Het waarderend werken wordt hier toegepast door niet alleen door te vragen op wat gemist is, maar ook te bevragen welke professionele krachten zichtbaar worden in het handelen van de professional. Lydia wordt zich hierdoor bewuster van haar kracht en hoe zij die als professional kan benutten. Door ook waarderend te kijken naar de handelingen van Lydia met de groep, wordt enerzijds gewerkt aan de nodige *containment*, maar ook aan het verkennen van de kracht van de individuele activeringsmedewerker als ook het vertrouwen in andere afdelingen tussen deelnemers.

Didactische bouwsteen: kennisclip als extra perspectief

De kennisclip, die bij de bijeenkomst in de omschreven scene ging over de *self-determination theory*, wordt benut om met andere ogen te kijken naar het eigen handelen. Hierdoor realiseert Lydia zich dat ze in haar werkwijze sterk leunt op het element van autonomie en de andere aspecten van de aangeboden theorie, namelijk relatie en competentie, veel minder aandacht geeft. We verkennen in het gesprek welke mogelijkheden hier nog liggen. Zo wordt aangeboden formele kennis toegevoegd maar meteen gebruikt als ingang voor reflectie op de eigen werkpraktijk.

Over de rol van de begeleider

In scène 1 is zichtbaar hoe een gesprek enerzijds ruimte wordt gegeven maar ook wordt gestructureerd. Dit gebeurt hier door andere deelnemers een specifiek perspectief toe te wijzen en hierbij voorbeeldvragen te geven. Het structureren en bewaken van reflectie gebeurt ook door het expliciet ingrijpen met ondertiteling als het gesprek lijkt te verzanden in herkenning. Door te laten zien waar nog hiaten liggen in de verkenning van het professionele handelen van Lydia, worden deelnemers aangemoedigd verder te bevragen in plaats van te beamen en oplossingen aan te dragen. Zo ontstaat uiteindelijk een veel completer beeld. De begeleider stelt hier zelf ook verdiepende vragen en veiligheid wordt bewaakt door deelnemers ook uit te nodigen naar de krachten van deze uitvoerder te kijken.

4.2 Scene 2: Samenwerken aan arbeidsactivering

Deze scene is onderdeel van een bijeenkomst die plaatsvond in mei 2022 in een andere groep dan de voorgaande scène 1. Het betreft een bijeenkomst in de basisreeks die live plaatsvond in een Huis van de Wijk. Het is de derde bijeenkomst van de basisreeks. De eerste bijeenkomst werd gericht op kennismaking en aspecten van professioneel handelen en de tweede op werken aan motivatie. Deze bijeenkomst staat (interprofessioneel) samenwerken aan arbeidsactivering centraal. Bij deze bijeenkomst waren zeven deelnemers aanwezig, afkomstig van afdeling Werk, Prestatie010 en het Jongerenloket. Deze groep werd begeleid samen met een co-host. De gekozen scene vindt plaats als de groep is opgesplitst in twee subgroepen, waarbij de gespreksbegeleider (tevens onderzoeker/auteur) de betreffende subgroep begeleid.

Pratend over interprofessionele samenwerking aan arbeidsactivering, wil activeringsmedewerker Holly wel reflecteren op een succeservaring. Ik leg een reflectievorm voor die past bij het reflecteren op een succesbeleving waarbij ik andere deelnemers vraag om open vragen te stellen om het handelen van Holly in dit succesvolle traject te onderzoeken om zo met elkaar te leren over wat nou maakte dat het werkte in deze situatie. Ik vraag hen op basis van de antwoorden van Holly, individueel succesfactoren te noteren in relatie tot interprofessioneel handelen. Zo hoop ik als begeleider het leren van deze situatie op een waarderende manier te stimuleren met gebruik van zowel praktische als formele kennis.

Holly vertelt ons over een vrouw die al lang haar client is en die ze al begeleidde toen ze nog op een andere afdeling werkte. Deze vrouw lijkt in eerste instantie moeilijk te bemiddelen naar werk, legt Holly uit. Zo spreekt mevrouw weinig Nederlands en is ze niet meer de jongste. Maar Holly kent haar al langer en heet haar in diverse parttime banen zien functioneren, waardoor Holly een ander perspectief heeft op deze mevrouw. Ze weet een job hunter van een andere afdeling te overtuigen om mevrouw een full time baan aan te bieden. Met deze baan is mevrouw recentelijk gestart.

De andere deelnemers reageren blij en positief: wat een succesverhaal! Daarop stellen zij hun vragen. Deze blijken echter vooral gericht op de buitengewone kwaliteiten en houding van de bemiddelde mevrouw. Hierop onderbreek ik het gesprek even en herinner hen eraan dat we eigenlijk nog vrij weinig weten over het professioneel handelen van Holly. Ik nodig hen uit hun talent om open vragen

te stellen te benutten in het nader onderzoeken van dit professioneel handelen van Holly.

Nu beginnen we meer te ontdekken over wat Holly eigenlijk deed. Ze vertelt ons over hoe zij al eerder investeerde in een samenwerkingsrelatie met de jobhunters nog voordat een specifieke uitkeringsontvanger besproken moest worden. Bewust gebruik makend van de terminologie van de kennisclip, vraag ik haar hoe zij in dat contact de kernovertuigingen en kernwaarden van de jobhunter en haarzelf onderzocht heeft. Ze vertelt dat ze de tijd heeft genomen om even samen met een kop koffie elkaars werk en perspectieven beter te leren kennen. Ze is mede daardoor gaan begrijpen dat job hunters wat meer focus hebben op de behoeftes en belangen van werkgevers en vertelt hoe ze dat inzicht benut in haar eigen werk.

Elke deelnemer bevraagt nu andere aspecten van Holly's handelen waardoor meer zichtbaar wordt van de succesfactoren. Naderhand leggen we de individueel genoteerde succesfactoren in samenwerken aan arbeidsactivering bij elkaar. Onder meer de tijdige investering in samenwerking; het bewust kijken naar een client vanuit het perspectief van de ander en daarop afstemmen; bereikbaar en betrokken zijn bij problemen in de startperiode in afstemming met de werkcoach en serieus nemen van de expertise van de ander worden genoemd. Holly herkent de haar toegewezen succesfactoren met een lach.

We leggen deze aspecten die deelnemers zagen als bepalend in deze concrete werksituatie naast de succesfactoren zoals benoemd in de kennisclip en ontdekken veel overlap. Als we de opbrengst van deze reflectie bespreken, merkt deelnemer Iris op 'Dit zet me wel aan het denken hoe we onze klanten overdragen naar andere afdelingen. Soms is het meer alsof we ze zo over de schutting gooien'. Ze legt uit hoe dit voorbeeld haar inspireert om meer vooraf te investeren in samenwerking. We bespreken dynamieken in de organisatie die dit soms bemoeilijken. Holly merkt op dat ze vanuit deze reflectie zich nog meer is gaan realiseren dat het juist haar investeren in de relatie met mevrouw maakte dat ze goed een overtuigend beeld kon overbrengen aan haar collega en daarin kon samenwerken. Dat wil ze dus ook in andere gevallen bewust inzetten (Bewerking van veldnotities, 12 mei 2022).

Thematische bouwsteen: samenwerken aan arbeidsactivering

In scène 2 richt het gesprek zich op een succeservaring in de samenwerking aan arbeidsactivering. Deze bijeenkomst vond plaats tijdens de basisreeks in een bijeenkomst gericht op samenwerking. Deelnemers in verschillende

bijeenkomsten benoemen uitdagingen als het gaat om samenwerken aan arbeidsactivering, zowel met professionals binnen als buiten de gemeentelijke organisatie. In deze bijeenkomst werd daarom nader ingegaan op ervaringen van samenwerking en beschikbare kennis over succesvol samenwerken aan arbeidsactivering.

De conversatie laat iets zien van de uitdagingen van het werken in een gefragmenteerde, gespecialiseerde organisatie met een doelgroep die steeds vaker op meerdere vlakken niet direct voldoet aan het plaatje van de ideale werknemer zoals de arbeidsmarkt deze vraagt.

Didactische bouwsteen: van werkervaring naar leerervaring

Deelnemers kregen voorafgaand aan scene 2 de keuze om een lastige ervaring of juist een succeservaring te kiezen als werkmateriaal voor reflectie. Holly brengt in deze situatieschets een eigen succeservaring naar voren. Door deze niet alleen te laten vertellen, maar meer onderzoekend te verkennen en daarna te vergelijken met de gepresenteerde kennis, ontstaan voor zowel Holly als de andere betrokkenen leeropbrengsten. Daarin was hier van belang dat hoewel de houding van de uitkeringsontvanger in kwestie ongetwijfeld van enorme waarde was voor het succes van het traject, de onderzoekende blik op het handelen van de activeringsmedewerker gericht moet blijven om hierin te kunnen blijven leren. Zo niet, dan kan zo'n gesprek verzanden in het toewijzen aan het unieke van de begeleide uitkeringsontvanger (in positieve of negatieve zin) zonder enige leeropbrengst voor activeringsmedewerkers. De werkervaring wordt door het gezamenlijk onderzoeken een leerervaring.

Didactische bouwsteen: divers, dialogisch en waarderend

In scène 2 worden deelnemers aangemoedigd hun talent om open vragen te stellen in te zetten. Zo verhelderen ze veel meer van het professioneel handelen van Holly. Elke deelnemer stelt andere vragen en benadrukt ook andere leeropbrengsten na het gesprek. De succesfactoren in het handelen van Holly worden verkend met gebruik van de meerdere perspectieven in de groep en inbreng uit formele kennis via dialogische gespreksvormen. In dialogische gespreksvormen staat het bevragen centraal vanuit een niet-wetende houding en wordt gewaakt voor het te snel veronderstellen dat de ander begrepen en herkend wordt. Het waarderend werken staat hier centraal door juist een succeservaring te onderzoeken en deze als spiegel te nemen richting het handelen in het algemeen. Hieruit worden aandachtspunten geformuleerd door Holly (ze wil ook in andere situaties investeren in de relatie met cliënten zodat ze naar collega's een scherp beeld kan overbrengen) en haar collega's (zoals Iris die

zich realiseert dat de manier van overdragen op haar afdeling soms meer lijkt op over de schutting gooien dan dit succesverhaal van Holly).

Didactische bouwsteen: kennisclip als extra perspectief

Voorafgaand aan de bijeenkomst waar scène 2 deel van uitmaakt, hebben deelnemers gekeken naar een kennisclip over interprofessioneel samenwerken. Hierin staat onder meer centraal hoe investeren in het erkennen van elkaars kernovertuigingen, kernwaarden en belangen essentieel is in het komen tot effectieve samenwerking. In het reflectiegesprek in scène 2, wordt door de gespreksbegeleider gebruik gemaakt van deze voorkennis door vanuit deze terminologie reflectievragen te stellen, bijvoorbeeld over hoe kernwaarden van de jobhunter zijn verkend. De kennisclip geeft kijkpunten in het onderzoeken van de eigen praktijk en mogelijke succesfactoren voor samenwerking. Daarnaast wordt dialoog tussen praktijkkennis en formele kennis uit de kennisclip gestimuleerd door deelnemers eerst succesfactoren te laten benoemen in de praktijkervaring van Holly en deze daarna te vergelijken met punten uit de kennisclip. Hieruit benoemen deelnemers inzichten over hun eigen handelen en welke lessen hieruit getrokken kunnen worden voor toekomstig handelen.

Didactische bouwsteen: participatie van deelnemers als co-hosts

In dit voorbeeld kon in kleine groepen worden gewerkt doordat de co-host zelfstandig een andere groep tijdens de bijeenkomst begeleidde. Dit betekent meer gerichte aandacht in zo'n subgroep. Na zo'n reflectiegesprek werd dan weer plenair samengekomen, waarbij inzichten konden worden uitgewisseld tussen groepjes. Doordat zowel de co-host als de begeleider bij een van beide gesprekken aanwezig waren, konden hierin essentiële leermomenten of goede reflectievragen nog worden aangestipt.

Over de rol van de begeleider

Ook in scène 2 helpt de structuur van een voorgestelde oefening om tot reflectie te komen in plaats van een vertellend gesprek. In deze bijeenkomst krijgen deelnemers een keuze aangeboden van twee reflectiemodellen met voorbeeldvragen waarbij de ene oefening meer gericht is op moeilijke situaties en de ander meer op succesbelevingen. Zo biedt de begeleider ruimte om aan te sluiten bij de ervaring en voorkeuren van de deelnemers.

Ook in scène 2 moet de begeleider expliciet helpen vertragen om tot dieper inzicht te komen rondom het handelen van Holly en onderliggende succesfactoren. Doordat de begeleider eerst deelnemers uitnodigt de praktijk te onderzoeken en daarna gericht de link met de aangeboden kennis bevraagd, wordt ook dit

perspectief benut. Hierin wordt de formele kennis niet als beter of algemene waarheid gepresenteerd, maar als een mogelijk perspectief dat kan helpen om te leren in en van werkpraktijken. Ten slotte bewaakt de begeleider in deze situatie dat ook de andere deelnemers ruimte krijgen om eigen leeropbrengsten of inzichten te formuleren.

5. Eerste opbrengsten van reflectie

Voorgaande scènes illustreren hoe de bouwstenen in de praktijk vorm werden gegeven in de reflectiebijeenkomsten. In dit hoofdstuk beschrijven we de door deelnemers gerapporteerde leeropbrengsten van deelname aan reflectiebijeenkomsten. De uitkomsten zijn deels te relateren aan de eerder besproken belangrijke aspecten van reflectie in arbeidsactivering. Na een toelichting hierop zullen korte leeropbrengsten van de co-hosts worden besproken.

5.1 Opbrengsten voor deelnemers

Respondenten benoemen in evaluatieve gesprekken diverse opbrengsten in relatie tot de eerder benoemde centrale uitdagingen in arbeidsactivering. Deze worden allereerst besproken. Daarna worden enkele onvoorziene opbrengsten besproken die door deelnemers zijn benoemd.

5.1.1 Balanceren tussen verschillende normatieve opvattingen

Activeringsmedewerkers zien zich geconfronteerd met dilemma's waarin ze moeten balanceren tussen verschillende, soms tegengestelde normen over hoe activeringswerk vorm moet krijgen. Reflectie kan activeringsmedewerkers helpen bij het bewust worden van deze dilemma's en kan een vorm zijn om collectief mogelijke oplossingen hierin te verkennen. Onze data lijken aan te geven dat deze vorm van leren inderdaad plaatsvond.

Het merendeel van de respondenten merken op dat de reflectiebijeenkomsten voor hen bijdroegen aan een verbreed perspectief op activeringswerk. Hierbij was van belang dat zij in reflectie op constructieve wijze werden geconfronteerd met andere perspectieven via collega's van andere afdelingen en formele kennis die in kennisclips werd gepresenteerd.

Respondenten merken bijvoorbeeld op dat reflectie hen hielp om de inherente normatieve ambiguïteit in activeringswerk te herkennen als een deel van de complexiteit van hun werk, in plaats van een persoonlijke worsteling. Verschillende deelnemers merkten op dat zij zich hierdoor minder alleen voelden in hun dagelijkse worstelingen in activeringswerk:

En omdat je de verhalen van collega's hoort -tijdens sessies- heb je een stuk herkenning en erkenning ook...van jij hebt dezelfde struikelblokken als ik heb (WORK1).

Bijvoorbeeld met macht en onmacht: het is zo herkenbaar! Ook de frustraties die je voelt als professional, vanwege de ambiguïteit in de dienstverlening. We willen allemaal dat ze maar een contactpersoon hebben (WORK2)!

Respondenten merken op dat ze door reflectie op de verschillende normen en waarden waar zij mee te maken krijgen, zij nieuwe manieren vinden om te balanceren tussen deze soms conflicterende normen en waarden, bijvoorbeeld als het gaat om het balanceren tussen sturing op targets in de organisatie en de hulpbehoefte van uitkeringsontvangers.

Daarnaast benoemen deelnemers zelf meer inzicht te hebben gekregen in hun eigen normen, waarden en aannames over uitkeringsontvangers. Hierbij zien zij de dialogische werkvormen en het werken in diverse groepen bestaande uit collega's met verschillende perspectieven als belangrijke stimulans daarvoor:

Het haalt me uit de automatische piloot (WORK8).

'Doordat we in groepen werken met collega's van verschillende afdelingen en door de kenniscip waarin de kokervisie aan bod kwam, ging ik me afvragen: wat is mijn kokervisie?' Als we hierop doorvragen vertelt de deelnemer dat ze heeft geleerd dat hoewel hun doelgroep erg op elkaar lijkt, haar collega's van een andere afdeling veel meer op een snelle start in werk gericht zijn, terwijl zij meer focust op welzijn en responsiviteit. Dat perspectief -met meer nadruk op werk- is goed om mee te nemen in het contact met haar eigen mensen, benoemt ze (F20220621).

5.1.2 Wegen en toepassen van ambigue formele en praktische kennis in arbeidsactivering

Een andere exemplarische uitdaging waar activeringsmedewerkers mee te maken hebben is het verkennen, wegen en toepassen van ambigue formele en praktische ervaringskennis in het activeren van uitkeringsontvangers. Zowel formele kennis als praktische ervaringskennis werden verkend en besproken gedurende reflectiebijeenkomsten in relatie tot concrete werkervaringen. Het viel echter op dat deelnemers niet gewend waren om zelfstandig recente wetenschappelijke kennis te zoeken en gebruiken. De reflectiebijeenkomsten bleken voor deelnemers de belangrijkste bron voor inzichten uit recent onderzoek.

In relatie tot praktische kennis, merkten deelnemers op dat ze veel leerden van het expliciteren van eigen praktische kennis en uitwisselen van praktische kennis met collega's die ze normaliter weinig ontmoeten:

-een opbrengst is- in eerste instantie dat je contact krijgt met collega's van andere werkgebieden en leert hoe dingen daar worden opgepakt met werkzoekenden. Daar zit wel verschil tussen. Ik heb het aan den lijve ondervonden. Door de tip van x ben ik toch gaan doorvragen en op gevoel gaan zitten, zo ben ik toch wat meer te weten gekomen en heb ik stappen kunnen maken in het werken aan arbeidsactivering (WORK5).

Respondenten benoemen dat ze door de uitwisseling van praktische kennis en inspiratie alternatieve handelingsopties hebben geleerd, bijvoorbeeld als het gaat om helder communiceren of het gebruik van specifieke instrumenten of werkwijzen zoals het geven van huiswerk als activeringsstrategie.

In relatie tot het gebruik van formele kennis, vonden respondenten het aanbod van formele kennis (via kennisclips en oefeningen) helpend in het begrijpen van hun eigen uitdagingen in het werk:

Het gaf een theoretisch kader aan waar ik regelmatig mee worstel. Hoe ga je een gesprek in? Hoe benader je ene werkzoekende? Ga je nu een keer het gesprek aan of ga je een maatregel inzetten. Dat is waar ik dagelijks mee worstel. Dat doe ik normaliter in mijn eentje (WORK2).

Een andere respondenten geeft eveneens aan dat de theorie haar de woorden gaf om de complexiteit in het werk te herkennen en om meer gericht en bewust te werken met deze complexiteit in haar dagelijkse praktijk (WORK6).

Over het algemeen geven deelnemers aan dat de thema's en de aangeboden formele kennis helpt om vanuit een nieuw perspectief te kijken naar de eigen werkpraktijk, waardoor zij nieuwe elementen ontdekken. Een voorbeeld hierin heeft betrekking op effectieve interprofessionele samenwerking in arbeidsactivering:

Wat ik met me meeneem gaat over het samenwerken -met andere professionals aan arbeidsactivering-... Iedereen heeft zijn eigen doel waarom we iets gaan doen. Ik ben soms wat ongeduldig om het resultaat te halen en anderen partijen denken daar soms wat anders over. Ik wil het zo, maar ik ga nu meer luisteren hoe jij daarin zit.. Omdat ieder uit zijn eigen perspectief iets doet. Van de week had ik een mooi

voorbeeld met een recruiter die mij heeft benaderd en het gesprek liep niet zo. En dat is wel goed gekomen omdat ik toch op onderzoek uitga en haar terugbel en het uitpraat (WORK6).

Verschillende respondenten gaven aan dat reflectie op praktische en formele kennis voor hen maakte dat zij zich beter toegerust voelen om hun professionele keuzes te onderbouwen naar zichzelf en anderen. Sommigen geven ook aan dat reflectie op kennis hen stimuleerde om voorafgaand en tijdens gesprekken met werkzoekenden, meer bewust hun handelen te overdenken.

Een belangrijke beperking in relatie tot deze centrale uitdaging in activeringswerk is dat de deelnemende activeringswerkers feitelijk weinig eigen kennis hadden van formele kennis betreffende activeringswerk, terwijl dit als een voorwaarde kan worden beschouwd om te kunnen reflecteren op formele kennis. Reflectie op formele kennis bracht tijdens de bijeenkomsten dan ook weinig andere kennis naar boven dan de inzichten die werden aangeboden in kennisclips. Respondenten erkenden dit tijdens evaluatieve gesprekken:

Ik schrik er wel van als ik zie dat we zo weinig doen met -formele-kennis (WORK9).

Het voelt nu soms als een kip zonder kop werken, meer kennis benutten zou meer resultaat opleveren (WORK3).

Respondenten benoemen diverse oorzaken voor het gebrek aan beheersing en gebruik van formele kennis: trainingen gaan volgens hen vaak meer over procedures en werkprocessen dan over kennis van effectieve strategieën in arbeidsactivering; deelnemers geven aan niet goed te weten waar ze formele kennis moeten vinden; er wordt een kloof ervaren tussen de dagelijkse praktijkproblemen in de spreekkamer en veel beschikbare formele kennis; en sommigen geven aan moeite te hebben met het bestuderen van dergelijke bronnen. De onbekendheid met formele kennis over arbeidsactivering kan ook te maken hebben met de diversiteit aan opleidingsachtergronden.

5.1.3 Hanteren van machtsrelaties in arbeidsactivering

Activeringsmedewerkers representeren de overheid. In deze rol vormen zij een deel van de machtsrelaties zowel tussen de medewerker en de uitkeringsontvanger als tussen de medewerker en de organisatie. In de relatie met de organisatie heeft de medewerker zelf te maken met druk en facilitering vanuit de organisatie (bijvoorbeeld de druk op het behalen van een aantal aanmelding voor een instrument, of de druk op het behalen van een afname van het aantal uitkeringen) en vormt de medewerker met diens eigen handelen de organisatie. In

relatie tot de uitkeringsontvanger is een machtsbron de mogelijkheid om via maatregelen het inkomen van de uitkeringsontvanger te beïnvloeden; maar zit ook macht in het feit dat de medewerker de situatie van de uitkeringsontvanger interpreteert en categoriseert. Evenals het feit dat de bewerker kiest welke instrumenten en activeringsdoelen worden ingezet.

Volgens respondenten draagt reflectie bij aan een groter bewustzijn van de machtsrelaties in activeringswerk. Ook noemen zij dat het bijdraagt aan hun vermogen om deze ingewikkelde machtsrelaties bewust te hanteren.

Diverse respondenten noemen dat ze zich meer bewust zijn geworden van het feit dat zij vanuit het perspectief van de uitkeringsontvanger een machtig instituut vertegenwoordigen, zelfs als de medewerker zelf geen macht wil uitoefenen:

Mij is vooral dat gedeelte over macht en onmacht bijgebleven. Dat we een bepaalde macht hebben als gemeente en dat de werkzoekenden die macht ook zo ziet. Dat roept wel de vraag op hoe we omgaan met deze macht (WORK1).

Respondenten gaven ook aan zich meer toegerust te voelen om bewust te bewegen tussen verschillende machtsposities, waarbij ze vaak refereren aan de driehoek van morele disposities zoals besproken door Zacka (2017), welke aan bod kwam in een kennisclip en werd verkend in een van de bijeenkomsten. Deze disposities betreffen de handhaver, de zorgverlener en de onverschillige bureaucraat. Respondenten herkenden hun eigen disposities en zeiden dat de bijeenkomsten hen hielpen om meer bewust te bewegen tussen de disposities in hun activeringswerk.

In relatie tot de organisatie gaven respondenten diverse voorbeelden van hoe zij de macht van de organisatie over hen als medewerkers ervoeren en hoe zij hier in hun praktijk op reageren, bijvoorbeeld in relatie tot druk op targets. Dit vergrootte hun bewustzijn van deze machtsrelaties.

Dit bood een vrij podium om te verkennen waar we mee worstelen. Zowel op het niveau van specifieke werksituaties met uitkeringsontvangers als op het niveau van de organisatie (WORK1).

Deze organisatie is heel bedrijfsmatig ingericht. Je moet zoveel uitstroom behalen. Maar eigenlijk is onze chore business het spreken van mensen: kijken wie het zijn en hoe je mensen kan begeleiden naar een volgende stap (WORK7).

5.1.4 Andere leeruitkomsten

Naast leeruitkomsten die te relateren zijn aan de exemplarische uitdagingen in activeringswerk zoals eerder omschreven, noemden deelnemers ook andere leeruitkomsten die we als relevant beschouwen in relatie tot professionalisering van het werken aan activering.

Een eerste element in dit kader is het feit dat diverse respondenten opmerken een groeiend professioneel zelfbewustzijn en professionele trots te ervaren door hun deelname aan de reflectiebijeenkomsten. Zij geven bijvoorbeeld aan meer bewust te zijn geworden van de complexiteit van het eigen beroep en de vaardigheden die dit vergt. Een deelnemer merkte zelfs op dat ze aanvankelijk op zoek was naar een andere baan maar door het reflecteren in de bijeenkomsten waarin ze de complexiteit van haar werk ontdekte, een hernieuwde passie vond voor haar baan als activeringsmedewerker.

Ten tweede merkten respondenten op dat reflectie hen meer bewust maakte van hun professionele verantwoordelijkheid in activeringswerk. Respondenten gaven aan zich bovendien beter toegerust te voelen om deze verantwoordelijkheid te dragen. Daarin geven ze als voorbeeld dat ze zich beter in staat voelen om alternatieven en beschikbare kennis te verkennen, te wegen en uiteindelijk professionele keuzes te onderbouwen.

Een derde leeruitkomst die door deelnemers wordt genoemd, naast de exemplarische uitdagingen van activeringswerk, is dat respondenten uit vrijwel alle reeksen aangeven dat ze door hun deelname meer bereid zijn om samenwerking op te zoeken met collega's van andere afdelingen bij het werken aan activering. Daarbij geven zij aan dit ook naar collega's buiten de reflectiegroepen te ervaren. Ze benoemen de positieve ervaring van het constructief werken met verschillende perspectieven in activeringswerk tijdens de bijeenkomst als basis hiervoor en merken op hierdoor bovendien een breder perspectief te hebben ontwikkeld op activeringswerk. De bijeenkomsten lijken daarmee een oefenplek te bieden in het opzoeken en benutten van andere perspectieven op het eigen professionele handelen.

5.2 Leeropbrengsten voor co-hosts

Een drietal deelnemers is zelf actief betrokken geraakt (na het zelf doorlopen van meerdere reeksen) in het voorbereiden en mee begeleiden van reflectiebijeenkomsten voor andere deelnemers. Deze co-hosts benoemen naast

de opbrengsten als deelnemer ook leeropbrengsten van het voorbereiden en begeleiden van de reflectiebijeenkomsten.

Actief betrokken co-hosts vertellen dat het samen voorbespreken van bijeenkomsten bij henzelf de reflectievaardigheden verdiept. Door vooraf al na te denken over de inhoud van een bijeenkomst en de wijze waarop dit in eigen praktijk en organisatiecontext speelt met als doel het afstemmen van het programma op de doelgroep, gaan co-hosts zelf al reflecteren op de eigen praktijk. Door als gespreksleider te fungeren, oefenen co-hosts hun vaardigheid in het blijven stellen van reflectieve vragen.

De co-hosts vertellen over het ontwikkelen van een nieuw aspect van hun professionele identiteit door meer bedreven te raken in het stimuleren van reflectieve gesprekken onder collega's. Dit vergt onder meer jezelf durven positioneren (als deel van collega's en toch ook gespreksbegeleider), bekendheid met de thematiek, vaardigheid in het stimuleren van reflectieve gesprekken en het ontwikkelen van een eigenheid hierin. Een van de co-hosts vertelt daarin zelfvertrouwen te hebben ontwikkeld en ook buiten de sessies bijeenkomsten te hebben begeleid.

Een co-host vertelt zelf geïnspireerd te raken door vooraf op zoek te gaan naar theorie en modellen en een vorm om hierop te reflecteren. Het zet aan tot zoeken en verdiepen, zo vertelt hij. Anderen benoemen zichzelf meer als mensen van de praktijk en benutten dus meer de aangeboden kennis en theorie.

Co-hosts merken op dat voor het realiseren van dergelijke leeropbrengsten op organisatorisch vlak van belang is dat zij enige facilitering in tijd krijgen voor het voorbereiden van bijeenkomsten en uitvoeren daarvan.

5.3 Beperkingen in opbrengsten van de gehanteerde aanpak

Reflectie in georganiseerde groepen op basis van de ontwikkelde werkwijze lijken dus voor deelnemers belangrijke leeropbrengsten te genereren die kunnen bijdragen aan kwaliteit van dienstverlening. Tegelijkertijd zijn in de uitvoering van de afgelopen reflectiebijeenkomsten ook beperkingen naar voren gekomen. Deze bieden een startpunt voor doorontwikkeling van het werken aan reflectie in arbeidsactivering.

De uitgevoerde reflectiebijeenkomsten waren van tijdelijke aard. Deelnemers benoemen graag te zien dat deze vorm van reflectie als waardevolle vorm van professionaliseren een meer structurele plek in de organisatie krijgt waarbij veel

meer collega's zichzelf ontwikkelen qua reflectieve vaardigheden. Ook in onderzoek wordt duidelijk dat reflectie is als sporten: het is een vaardigheid die je moet blijven trainen om in vorm te blijven. Het zou daarom van waarde zijn om te verkennen hoe dergelijke reflectie komende tijd onder meer activeringsmedewerkers kan worden gestimuleerd en meer structureel een plek kan krijgen via reflectiebijeenkomsten met gebruik van de bouwstenen.

Ten tweede viel op dat een groot deel van de activeringswerkers weinig kennis had van actuele wetenschappelijke en beroepsmatige formele kennis over effectief werken aan arbeidsactivering. Dit kan mogelijk samenhangen met het feit dat deze medewerkers vaak heel diverse professionele achtergronden hebben en vakkennis dus niet vanzelfsprekend is. Ook bleken zij weinig op de hoogte van waar dergelijke kennis te vinden zou zijn en waren zij veelal onbekend met bijvoorbeeld de beroepsvereniging. Trainingen binnen de organisatie zouden volgens hen vooral gericht zijn op procedurele kennis. Een stevige gedeelde kennisbasis zou kunnen bijdragen aan een sterkere reflectie op de waarde van ingezette kennis in arbeidsactivering. Het lijkt erop dat vormen van kennisoverdracht dan ook van belang zijn als professionaliseringsstrategie als aanvulling op reflectiebijeenkomsten.

Een laatste uitdaging die werd opgemerkt door deelnemers is dat hoewel de reflectiebijeenkomsten hen veel opleverden, de opbrengst kwetsbaar is in de bestaande organisatiecultuur. Zij merkten bijvoorbeeld op dat als er veel tijd tussen twee bijeenkomsten zat, dat het moeilijk was om hun inzichten vast te houden in een organisatiecultuur die zich kenmerkt door druk op snelle beslissingen. Hoe daarin reflectie een stevige plek te geven, is een uitdaging. Deze uitdaging is niet uniek voor de organisatie van de Gemeente Rotterdam. Recentelijk beschrijft Fook (2022) hoe dit vaker speelt en aanzetten voor mogelijkheden om met kritische reflectie te werken aan een meer reflectieve organisatiecultuur in de context van sociaal werk. Aandacht voor het inbedden van reflectie in de organisatiecultuur zou de positieve impact van reflectiebijeenkomsten kunnen versterken.

6. Conclusies

Het stimuleren van reflectie via georganiseerde bijeenkomsten in de afgelopen drie jaar heeft enkele belangrijke opbrengsten opgeleverd die handvatten bieden voor de toekomst.

Door een proces van input ophalen, ontwerpen, testen en herontwerpen zijn didactische en thematische bouwstenen duidelijk geworden die bijdragen aan het realiseren van een reflectieve ruimte onder activeringsmedewerkers. Deze bouwstenen hebben herhaaldelijk hun waarde bewezen en worden door deelnemers en onderzoekers daarin herkend. Hoewel deze bouwstenen niet een one size fits all draaiboek bieden voor komende bijeenkomsten, bieden deze bouwstenen een bruikbaar houvast bij toekomstige vormen van professionalisering via reflectie in arbeidsactivering.

Deelnemende activeringsmedewerkers uit diverse teams benoemen opbrengsten van herhaaldelijk in een vaste groep georganiseerd reflecteren op hun werkpraktijk. Daarbij refereren ze aan opbrengsten in relatie tot bewustwording van eigen interpretaties en blinde vlekken in contact met uitkeringsontvangers; bewustwording van het gebruik, het gemis en het wegen van zowel praktische als formele kennis; en ten slotte bewustwording en meer bewuste keuzes in relatie tot het hanteren van macht in activeringswerk.

Dit groeiend professioneel bewustzijn biedt een essentiële basis voor het realiseren van een lerende organisatie omdat hierin verantwoordelijkheid en het belang besloten ligt om te blijven bevragen, zoeken en leren op de verschillende aspecten van professioneel handelen in arbeidsactivering. Reflectie in georganiseerde vorm lijkt via dit professioneel bewustzijn professionele nieuwsgierigheid en verantwoordelijkheid aan te wakkeren die nodig zijn voor een lerende organisatie.

De gemengde groepen en werkvormen lijken bij te dragen aan de intentie van deelnemers om ook buiten sessies samenwerking op te zoeken met activeringsmedewerkers van andere afdelingen in het werken aan integrale dienstverlening in arbeidsactivering. Het ervaren van de meerwaarde van andere kennis en perspectieven in de bijeenkomsten biedt hiermee handvatten in het werken aan integrale dienstverlening, betere samenwerking en het constructief benutten van meerdere perspectieven zoals een lerende organisatie impliceert.

Het betrekken van activeringsmedewerkers als co-hosts heeft zowel voor de kwaliteit van de bijeenkomsten als voor de betreffende uitvoerders zelf een meerwaarde gehad. Het draagt bij aan de aansluiting van bijeenkomsten op de

praktijk, aan reflectief vermogen onder activeringsmedewerkers en biedt een mogelijkheid voor deze activeringsmedewerkers om hun vaardigheid in het stimuleren van reflectieve gesprekken ook in andere contexten te benutten.

De breed gedragen wens bij deelnemers in evaluaties was om deze vorm van reflectie meer structureel en bij veel meer collega's een vaste plek te geven als vorm van professionalisering. Hoewel het programma KNAPRZ wordt afgerond in 2023 is het dan ook interessant om vooruit te kijken.

7. Aanbevelingen

De ontwikkelde werkwijze heeft belangrijke bouwstenen opgeleverd als het gaat om een werkwijze om reflectie te stimuleren in arbeidsactivering. Tegelijkertijd zijn er aanbevelingen voor de toekomst te benoemen met betrekking tot het verder integreren van een sterke werkwijze van georganiseerde reflectie in de gemeentelijke organisatie.

Verduurzamen en verbreden in de organisatie

Het zou van waarde zijn als een grotere groep activeringsmedewerkers kan worden gestimuleerd om deel te nemen aan reflectiebijeenkomsten als vorm van professionalisering. Deelnemers zouden graag zien dat dit een meer structurele plek krijgt in de organisatie. Tegelijkertijd is hierin de uitdaging dat enige vorm van intrinsieke motivatie nodig is om te kunnen starten met reflectie: het vergt een bepaalde openheid en kwetsbaarheid die niet alleen door verplichte deelname kan worden gerealiseerd. Wel lijkt de rol van co-hosts en oud-deelnemers van waarde als zijnde ambassadeurs van reflectie. Reflectie kampt met een vrij stoffig en vaag imago. De ervaring van dit programma is dat inzet van ervaringsverhalen van oud-deelnemers en mogelijkheden tot vrijblijvende proefsessies hierin nuttig zijn. Ten slotte is de rol van teammanagers hierin van belang: het blijkt essentieel dat ook teammanagers naar hun mensen uitdragen dat zij reflectie een essentieel onderdeel van professioneel handelen vinden. Belangrijk is volgens deelnemers dat de begeleiding van reflectiebijeenkomsten niet primair gebeurt door iemand van de eigen afdeling, zoals een kwaliteitsmedewerker, maar door iemand van buitenaf (extern of van de scholingsafdeling) zodat de veiligheid ontstaat om vrijuit te spreken over professionele twijfels en mogelijk minder succesvolle momenten.

Verrijking met het perspectief van de uitkeringsontvanger

Qua doorontwikkeling van dergelijke reflectiebijeenkomsten zou de kracht ten aanzien van de lerende organisatie versterkt kunnen worden. Dit kan op in ieder geval twee vlakken: het betrekken van de stem van de doelgroep en het versterken van integratie op management niveau. Nu zijn thema's weliswaar weloverwogen gekozen op basis van interviews, observaties en literatuur en zijn reflecties gedaan met inbreng van meerdere perspectieven waaronder literatuur en diverse praktijkperspectieven; het perspectief van de eindgebruiker, de uitkeringsontvanger, mist nog geheel. Het zou van waarde zijn deze stem te benutten, bijvoorbeeld door uitkeringsontvangers te betrekken in het agenderen van thematieken of hun ervaringen te verzamelen rondom centrale thema's als inbreng in de reflectiebijeenkomsten met activeringsmedewerkers.

Verbinding met management voor verticaal leren

In reflecties van activeringsmedewerkers komen regelmatig ook elementen aan bod die betrekking hebben op de organisatie van arbeidsactivering. Hoewel binnen KNAPRZ tweemaal een reflectiebijeenkomst is georganiseerd met teammanagers, was dit te sporadisch. Het zou van waarde zijn om uit toekomstige reflectiebijeenkomsten met activeringsmedewerkers, met behoud van privacy om de veiligheid voor reflectie wel te garanderen; te komen tot een inbreng voor herhaaldelijke reflectie met managers zodat de ervaringen van uitkeringsontvangers; de afwegingen en dilemma's van activeringsmedewerkers voedend kunnen zijn voor reflectie door management en mogelijke verbetervoorstellen. Zo kan een aanzet voor organisatieleden meer benut worden.

Verdiepen door aandacht voor diversiteit en inclusie

Een verbetering op thematisch vlak betreft het feit dat in de uitgevoerde aanpak minder aandacht aan besteed aan diversiteit en inclusie. Juist bij het onderzoeken van referentiekaders, interpretatieprocessen en machtsreproductie is een thema als inclusie, gelijkheid en diversiteit van belang. In discussies rondom zaken als de toeslagaffaire blijkt een thema als inclusie meer dan relevant. In de uitgevoerde sessies en werkwijze is dit thema niet expliciet aan bod geweest, hoewel zowel activeringsmedewerkers als hun cliënten een diversiteit kennen van identiteiten op diverse assen waaronder etniciteit, geloof en gender. Williams, Ruch & Jennings (2022) nemen dit thema wel expliciet op in hun werkwijze voor reflectiegroepen onder social workers in leidinggevende functies en zij verwijzen hierbij naar werk van Freire als inspiratiebron. Dit biedt dan ook ruimte voor nadere ontwikkeling.

Zoals in reflectie de eigen werkpraktijk als leerbodem wordt gebruikt om te komen tot handelingsalternatieven voor de toekomst, kunnen deze aanbevelingen hopelijk worden gebruikt voor een versterkt werken aan reflectieve praktijken in arbeidsactivering.

Literatuur

- Aa, P. van der (2017). Professioneel handelen als puzzelen in de uitvoering van arbeidsactivering. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 26 (4).
- Aa, P. van der , & R. van Berkel (2014). Innovating job activation by involving employers. *International Social Security Review*, 67(2), 11-27.
- Aa, P. van der, & Van Berkel, R. (2019). Opvattingen over 'professioneel handelen' in de uitvoering van gemeentelijke arbeidsre-integratie. Deelrapport in het kader van het onderzoek 'Versterking methodisch werken via HRM'. Verkregen van: <https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/preventie/programmas/project-detail/vakkundig-aan-het-werk/versterking-methodisch-werken-via-hrm/>
- Andreassen, T. A., & Natland, S. (2020). The meaning of professionalism in activation work: frontline managers' perspectives. *European Journal of Social Work*, 1-13.
- Berkel, R. van, & Borghi, V. (2008). Review Article: The Governance of Activation. *Social Policy and Society*, 7(03).
- Blonk, R. (2018). *We zijn nog maar net begonnen. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de arbeidsdeskundigheid en inclusieve innovatie van arbeid aan Tilburg University*. Tilburg: Tilburg University.
- Blonk, R., Van Twuijver, M., Van de Ven, H., & Hazelzet, A. (2015). *Quickscan wetenschappelijke literatuur Gemeentelijk Uitvoeringspraktijk*. Geraadpleegd o op 20 juni 2020 via <http://publications.tno.nl/publication/34617225/PPaIU8/blonk-2015-quickscan.pdf>
- Caswell, D. (2019). Talking policy into being—How street-level bureaucrats and vulnerable unemployed talk about labor market participation. *European Policy Analysis*, 6(1), 23-37.
- Dall, T., & Danneris, S. (2019). Reconsidering 'What Works' in Welfare-to-Work with the Vulnerable Unemployed: The Potential of Relational Causality as an Alternative Approach. *Social Policy and Society*, early view, 1-14.
- Eikenaar, T., Rijk, A., & Meershoek, A. (2016). What's in a Frame? How Professionals Assess Clients in Dutch Work Reintegration Practice. *Social Policy & Administration*, 50, 767-786.
- Fook, J. (ed.) (2022). *Practicing Critical Reflection in Social Care Organisations*. Routledge.
- Jacobsson, K., Wallinder, Y., & Seeing, I. (2020). Street-level bureaucrats under new managerialism: a comparative study of agency cultures and caseworker

- role identities in two welfare state bureaucracies. *Journal of Professionals and Organization*, 7, 316–333.
- Kemmis, S. and McTaggart, R. (2000) Participatory Action Research. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications Ltd.
- Kjørstad, M. (2005). Between professional ethics and bureaucratic rationality: the challenging ethical position of social workers who are faced with implementing a workfare policy. *European Journal of Social Work*, 8(4), 381–398.
- Lieshout, F. van, Jacobs, G. & Cardiff, S. (2017). *Actieonderzoek. Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Koninklijke van Gorcum.
- Masselink, R. (2005). De waarderend dialoog. Appreciative Inquiry: een handvat voor coaching. *Tijdschrift voor Coaching* (01). Geraadpleegd op 14 juni 2022 via <https://www.professioneelbegeleiden.nl/de-waarderende-dialoog>.
- Moerkerken, S. (2020). *Hoe ik verander. Anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken*. Boom Uitgevers.
- Nothdurfter, U. (2014). *Getting the job done...!?(Professional) challenges on the frontline of Public Employment Services in Vienna and Milan*. University of Trento.
- O'Toole, L. J. (2004). Public Management in Intergovernmental Networks: Matching Structural Networks and Managerial Networking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(4), 469–494. doi:10.1093/jopart/muh032
- Polstra, L. (2011). *Laveren tussen belangen*. Hanzehogeschool Groningen.
- Øvretveit, J., Bate, P., Cleary, P., Cretin, S., Gustafson, D., McInnes, K., ... Robert, G. (2002). Quality collaboratives: lessons from research. *Qual Saf Health Care*, 11(4), 345–351.
- Paanakker, H. L. (2020). Perceptions of the Frontline Craft: Assessing Value Convergence Between Policy Makers, Managers, and Street-Level Professionals in the Prison Sector. *Administration & Society*, 53(2), 222–247.
- Praag, H.M. van & Praag, H. van (eds.) (2010). *Handboek Supervisie en intervisie*. De Tijdsstroom.
- Rosenbaum, A. (2006). Cooperative service delivery: the dynamics of public sector-private sector-civil society collaboration. *International Review of Administrative Sciences*, 72(1), 43–56.
- Sadeghi, T., & Terum, L. I. (2020). Frontline managers' perceptions and justifications of behavioural conditionality. *Social Policy & Administration*, 54(2), 219–235.
- Saikkku, P., & Karjalainen, V. (2012). Network governance in activation policy – health care as an emergent partner. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 32(5/6), 299–311.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.

- Smith, H. (2022). Learning from experience – anxiety, defence and leadership in group supervision: the implications for supervision and reflective practice. *Journal of Social Work Practice*, 36(2), 209–225.
- Solvang, I. (2017). Discretionary approaches to social workers' personalisation of activation services for long-term welfare recipients. *European Journal of Social Work*, 20(4), 536–547.
- Trappenburg, M., Kampen, T., & Tonkens, E. (2020). Social workers in a modernising welfare state: professionals or street-level bureaucrats? *The British Journal of Social Work*, 50(6), 1669–1687.
- Williams, J., Ruch, G. & Jennings, S. (2022) Creating the conditions for collective curiosity and containment: insights from developing and delivering reflective groups with social work supervisors, *Journal of Social Work Practice*, 36(2), 195–207
- Wierdsma, A. F. M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Eburon Uitgeverij BV.
- Zacka, B. (2017). *When the state meets the street : public service and moral agency*. The Belknap Press of Harvard University Press.

Kenniscentrum Talentontwikkeling
Museumpark 40
3015 CX Rotterdam

Telefoon: 010 - 794 7011
E-mail: KenniscentrumTalentontwikkeling@hr.nl
Website: www.hr.nl/Talentontwikkeling

Volg ons op Twitter: [@KenniscentrumTO](https://twitter.com/KenniscentrumTO)
Connect op LinkedIn: [Kenniscentrum Talentontwikkeling](https://www.linkedin.com/company/kenniscentrum-talentontwikkeling)