

# LEREN KANTELEN

## Transformatief leren in een wijkteam

Op basis van onze ervaringen in de praktijk hebben we in de *Wmo-wijzer Kantelen in de praktijk* aangegeven tegen welke vragen en dilemma's sociale professionals in teams aanlopen wanneer zij gekanteld willen werken. We constateerden dat het simpelweg aanleren van instrumentele vaardigheden van individuele professionals niet voldoende is.

Volgens De Waal (2014) vragen deze veranderingen om een diepgaande vorm van leren, "die duidt op het opnieuw bezien van een diep gewortelde betekenisgeving op zo'n wijze dat oude, vertrouwde kennis wordt gereconstrueerd, het referentiekader wordt veranderd en allerlei min of minder expliciete opvattingen aan een kritisch zelfonderzoek worden onderworpen."

Kooiman e.a. (2015) duiden dit leerproces aan met de term *transformatieleren*. Zij schrijven: "Het gaat tegelijk om het loslaten van het oude en het uitvinden van het nieuwe. Er moet een nieuwe weg in een nieuwe context worden gevonden. Dat maakt dat veel oude zekerheden (vervat in regels, afspraken en gewoonten) op losse schroeven zijn komen te staan. Dat kan angst en spanning veroorzaken, maar geeft ook ruimte voor vernieuwing. 'Onzeker weten' is dan ook een kenmerk van transformatieleren. De ontwikkelopdracht is om een praktijk te vernieuwen of een nieuwe praktijk te vormen, terwijl diezelfde praktijk ook 'in uitvoering' is. Dit ontwikkelen gebeurt (onder)zoekend en experimenterend, het leren gebeurt vanuit de ervaringen die daarbij opgedaan worden. Ervaringsleren is dan ook een belangrijk onderdeel van transformatieleren. De kunst is om al doende de nieuwe beroepsuitoefening vorm en inhoud te geven. Daarbij gebruik makend van de rijke kennis uit het verleden, gecombineerd met de nieuwe ervaringen en visie in het heden."

### Verandering op meerdere niveaus

Aan de hand van logische niveaus van Bateson (1979) illustreren wij welke lagen van betekenis zijn bij deze diepgaande vorm van leren. Bateson onderscheidt zes niveaus waarop we leren, communiceren en veranderen. Deze lagen kennen een hiërarchie: een verandering op het hoogste niveau



## LEREN KANTELEN

heeft altijd gevolgen voor de onderliggende niveaus. Een verandering op de lagere niveaus, hoeft echter niet gepaard te gaan met een wezenlijke verandering op het hogere niveau. Wel is het dan de vraag of de verandering op het lagere niveau, uiteindelijk duurzaam zal zijn. Wanneer deze niet spoort met opvattingen op hun hoger niveau, loop je de kans als snel in het oude patroon te vervallen. Het simpelweg aanleren van methodische vaardigheden, loont dan niet.

De niveaus van Bateson bestaan uit de volgende onderdelen:

- **Omgeving:** welke kenmerken van de omgeving waarin de professional verkeert, moeten veranderen wil deze het juiste gedrag kunnen vertonen?
- **Gedrag:** mist iemand het specifieke gedrag dat past bij de kenmerken van de omgeving?
- **Vermogens/vaardigheden:** mist iemand die goede strategie en vaardigheden om het gewenste gedrag op te roepen?
- **Overtuigingen:** mist iemand de juiste overtuiging of heeft iemand conflicterende overtuigingen om het gewenste gedrag te vertonen?
- **Identiteit:** conflicteert iemands zelfbeeld met het gewenste gedrag?
- **Zingeving:** is het grotere geheel waarmee de persoon zich verbonden voelt, conflicterend met het gewenste gedrag in de situatie?



**Logische niveaus van Bateson.** Aangepast overgenomen van [Coachcenter.nl](http://Coachcenter.nl)

## LEREN KANTELEN

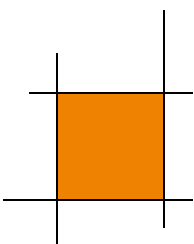
Bij trainingen in het kader van de Kanteling is de neiging om vooral op het niveau van vaardigheden en gedrag in te steken. Ook het aanreiken van een 'gereedschapskistje' is daar illustratief voor: het aanbieden van tools die je als professional kunt gebruiken om in de nieuwe praktijk aan de slag te gaan, zoals bijvoorbeeld een checklist voor een keukentafelgesprek. Maar op deze wijze ga je voorbij aan de overtuigingen en waarden die ten grondslag liggen aan nieuw gedrag. Als deze niet mee veranderen, beklijft de nieuwe werkwijze niet.

### Collectief leren

Het principe dat een ingrijpende verandering vraagt om een diepgaande vorm van leren, sluit aan bij de begrippen enkel- dubbel- en drieslagleren van Wierdsma & Swieringa (2011). Zij gaan ervanuit dat werkelijke veranderingen in een organisatie om collectief leren vraagt en niet louter een optelsom is van leerprocessen van individuele leden. "Dus iemand die naar een opleiding is geweest, valt snel terug in het gedrag dat binnen de bestaande handelingspatronen gebruikelijk is. Collectief leren richt zich juist op het veranderen van *organisatiegedrag*; het collectieve gedrag van de organisatieleden onderling" (Interview met Wierdsma, 2012). Collectief leren heeft betrekking op het veranderen van het organisatiegedrag en daarmee ook de expliciete én impliciete regels die voor dat gedrag gelden. Wanneer het nodig is om *gezamenlijk* de dingen anders te gaan doen, omdat het organisatiegedrag niet (meer) leidt tot de gewenste resultaten, spreken we van collectief leren.

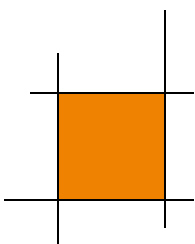
Wierdsma & Swieringa (2011) onderscheiden drie niveaus van collectief leren ('leerslagen'):

- *Enkelslag collectief leren* leidt tot verbetering van de bestaande regels, zonder onderliggende inzichten en principes ter discussie te stellen. Het gaat om het stellen van 'hoe'-vragen: hoe kunnen we dit beter doen?
- *Dubbelslag collectief leren* richt zich op vernieuwing: niet alleen de regels worden veranderd, ook de achterliggende inzichten zijn onderwerp van discussie. Het gaat om het stellen van 'waarom'-vragen: waarom doen we het zoals we het doen?
- *Drieslag collectief leren* richt zich op ontwikkeling, door het ter discussie stellen van de essentiële principes waarop de organisatie gebaseerd is. Het gaat om het stellen van 'waartoe'-vragen: wat willen wij zijn met elkaar?



## LEREN KANTELEN

“Plek der  
Moeite:  
wanneer  
verandering  
lastig is en  
gepaard gaat  
met gevoelens  
van verlies.”



Collectief leren vindt plaats in overleg met elkaar waarbij de ‘klant’ niet mag ontbreken. Zij geven juist de feedback of je het als organisatie goed doet. Maar veranderen is niet altijd makkelijk; het overstappen naar een nieuw kader vraagt om het loslaten van hoe je het altijd (samen) deed, een soort van rouwproces. Wierdsma noemt dit de Plek der Moeite; wanneer verandering lastig is en gepaard gaat met gevoelens van verlies. Het is zinvol om daar aandacht aan te besteden. “Ik zeg altijd: je moet de pijn eerst vastpakken, voor je het kunt loslaten. Iedereen zit in routines, in een groef” (Wierdsma in interview, 2012). Ook is het van belang om tijdens het traject al activiteiten uit te proberen die gaan op de manier zoals je dat als organisatie zou willen en daar vervolgens op te reflecteren. Dit maakt deel uit van de methode van *action learning*. Belangrijk is dat de leden vertrouwen krijgen in de nieuwe werkwijze en dat ook ervaren. Maar ook dat ze in het traject worden aangesproken op de wijze zoals je graag wil dat het organisatiegedrag gaat worden. Als je dus in het geval van de Kanteling van een probleemgestuurde, aanbodgerichte werkwijze naar een vraag- en krachtgerichte werkwijze wilt transformeren, zal dat veranderingstraject daar op moeten aansluiten.

### Betekenis geven

Om dit te illustreren, maken we gebruik van de termen *sensemaking* en *sensegiving* (Weick, 1995). *Sensemaking* refereert aan het proces waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid. Met name wanneer bijvoorbeeld in een organisatie bestaande patronen bruusk worden doorbroken, ontstaat de behoefte om daar woorden aan te geven. Door met elkaar van gedachten te wisselen – hoe zie jij deze gebeurtenis – kan vervolgens de stap worden gemaakt naar: wat betekent dit voor de organisatie? Op deze wijze wordt nieuw gedrag, wat mensen als gevolg van de veranderingen vertonen, expliciet gemaakt en kan vervolgens de stap worden gemaakt om dit gedrag te identificeren en te classificeren. Door interactie en interpretatie met elkaar kan het nieuwe gedrag worden gelabeld waardoor de aanvankelijke chaos voor betrokkenen wordt gestabiliseerd. Vervolgens probeert men het nieuwe gedrag uit, waarop vervolgens weer wordt gereflecteerd, dat uiteindelijk uitmondt in een gedragen en beproefde werkwijze. Het zal duidelijk zijn dat communicatie tussen betrokkenen van wezenlijk belang is. Via taal delen mensen hun ervaringen maar kunnen zij ook hun mentale kaders met elkaar vergelijken; wat is jouw visie hierop en wat vind ik daarvan? In onderhandeling met elkaar komt men tot een gemeenschappelijke betekenisgeving. Daardoor ontstaat vertrouwen, samenwerking, open feedback en een positieve leeromgeving.

## LEREN KANTELEN

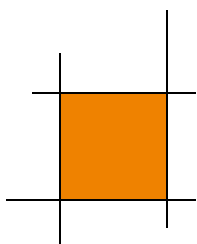
Sensemaking wordt echter pas compleet als er sprake is van *sensegiving*: de betekenisgeving van de groep is dermate uitgewerkt dat deze als richtlijn aan anderen kan worden doorgegeven. Maar wanneer de anderen niet de ruimte krijgen om daar zelf weer betekenis aan te geven, loopt het proces spaak. Vooral ook wanneer de verhoudingen niet gelijk zijn. Zowel binnen als tussen groepen kunnen machtsverschillen aanwezig zijn, waardoor ieders invloed op de gezamenlijke betekenis niet gelijk is. Denk aan een Wmo-consulent in een wijkteam die zijn invloed bij de gemeente kan aanwenden om teamleden met een andere opvatting 'te wippen'; hij legt zijn werkwijze op die uiteindelijk niet gedragen wordt en geen veilige leeromgeving oplevert. Maar ook tussen groepen kan ongelijkheid bestaan. Als de overheid of het management ervan overtuigd is dat er fundamenteel anders moet worden gewerkt door sociale professionals (*sensegiving*) zonder ruimte te bieden om daar zelf weer betekenis aan te geven, is het de vraag of blijvende verandering daadwerkelijk tot stand komt. Helemaal wanneer de sturende boodschap is: 'werk vraag- en krachtgericht', terwijl de ontvangende partij dat 'krachteloos' moet accepteren.

## Aanbevelingen

Op grond van onze ervaringen in de Wmo-werkplaats en de voorgaande theoretische inzichten, hebben wij de wijze waarop wij teams ondersteunen in hun tocht naar een gekantelde werkwijze aangepast. Deze aanpassingen voerden wij door in de verschillende scholingstrajecten. Om als team daadwerkelijk de stap naar gekanteld werken te kunnen maken, komen wij tot de volgende aanbevelingen. Deze aanbevelingen kunnen in een scholingstraject worden meegenomen maar ook in het eigen leerproces van teams.

### Aanbeveling 1: Zorg voor leertijd

Dit klinkt welhaast als een cliché maar samen leren kantelen kost tijd. Om van individuele professionals met verschillende werkwijzen tot een gezamenlijke aanpak te komen, zul je met elkaar 'tijd' moeten doorbrengen. Door samen een aanpak te bespreken of door bijvoorbeeld samen op te trekken in gesprekken met burgers. In de praktijk wordt deze tijd vaak niet genomen. De dagelijkse hectiek gaat voor. Vraag is echter of deze prioriteit op de langere termijn loont. De tijd nemen kan ook tijd besparen en bovendien verbeteringen tot stand brengen.



## LEREN KANTELEN

**Praktijkervaring**

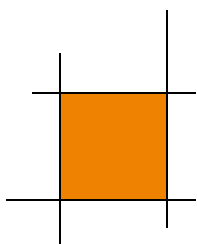
*Zo kwamen leden van een team in een scholingsbijeenkomst tot de conclusie dat ze beter op één moment in de week alle aanvragen konden bespreken in plaats dat de frontoffice vragen gelijk doorspeelden aan de verschillende experts van het team. Allereerst kreeg men op deze wijze overzicht van wat er aan vragen binnen kwam. Ten tweede kregen de individuele leden van het team meer rust. De frontoffice gaf burgers door dat ze na dinsdag antwoord op hun vraag zouden krijgen. Teamleden werden tot dat moment niet meer gestoord met burgers die tussentijds belden of verzoeken om hen terug te bellen. Tot slot kregen teamleden ook de kans om zich uit te spreken over vragen die niet precies binnen hun aandachtsgebied vielen. De vanzelfsprekendheid dat de specialisten bepaalde vragen oppakten, werd doorbroken; vraagstukken werden met een integralere blik bekeken.*

**Aanbeveling 2: Ken elkaars kwaliteiten en leerpunten**

Professionals in een wijkteam beginnen niet vanaf nul; veel kennis en expertise is al aanwezig. Wat zijn de krachten en eventuele zwaktes van het team (inclusief leiding) en waar wil je als team verder aan werken? Of iets sterk dan wel zwak is, wordt mede beperkt door het kader waarbinnen je als team moet werken. Een duidelijke opdracht geeft daar richting aan. Dit vraagt van de opdrachtgever een duidelijk kader maar ook ruimte voor het eigen team om zelf richting te geven aan het leerproces. Een opgelegde training past daar niet in. Dit raakt aan de kracht van parallelprocessen: wil een team krachtgericht te werk gaan in de relatie met burgers zul je het team ook op de eigen kracht moeten aanspreken. Waar wil het team aan werken en wat heeft ze daarvoor nodig?

**Aanbeveling 3: Rollenspel en casuïstiekbespreking**

Als er tijd is, loont het om deze te gebruiken voor casuïstiekbespreking of het uitspelen van casuïstiek. In de scholingsbijeenkomsten vroegen we teamleden om zelf casuïstiek aan te dragen. Vervolgens werd de casus nagespeeld door twee leden. Andere leden werd gevraagd op die aspecten te letten waar zij zich op wilden verbeteren. Dit vraagt wel om veiligheid in een team om jezelf als professional daadwerkelijk te laten zien in een situatie die toch kunstmatig is. De aanwezigheid van een teamleider die ruimte geeft om fouten te mogen maken, is van belang. Evenals een facilitator van buiten die kritische vragen weet te stellen en ook zorgdraagt voor een veilige en open sfeer.



## LEREN KANTELEN

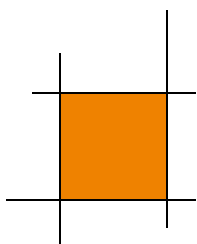
Het uitspelen van casuïstiek biedt mogelijkheden om op diverse onderdelen het kantelingsproces te bespreken. Te denken valt aan:

- Hoe organiseren wij het proces? Zo werd in een rollenspel duidelijk dat verwachtingenmanagement al bij de frontoffice begint. Neem je de vraag van de burger letterlijk over of laat je aan de telefoon blijken dat je breder gaat kijken dan enkel de vraag die voorligt? Dit geeft dan aanleiding om bij de doorgeleiding stil te staan: hoe komt een vraag binnen, hoe staan we een burger te woord en hoe geleiden we de vraag van de burger door?
- Hoe voeren we het gesprek? In het uitspelen van een gesprek leren teamleden van elkaar hoe je wel of soms juist niet bepaalde vragen moet stellen. Wanneer gebruik kan worden gemaakt van een trainingsacteur, is het rendement nog groter.
- Waar slaan we onze piketpaaltjes? Wanneer is een vraag enkelvoudig en kan deze gelijk worden afgehandeld? Wanneer is een verdiepend keukentafelgesprek nodig en wanneer schalen we op naar een specialist?
- Wanneer zijn we als team succesvol in onze manier van werken in de ogen van respectievelijk de burger, de gemeente en als team zelf? Deze vraagstelling zet aan tot visievorming over hoe je als team te werk wilt gaan en raakt aan dieperliggende waarden als identiteit en overtuiging.

Het uitspelen van een casus middels een rollenspel kost tijd. Met het uitvoeren en bespreken ben je al gauw een uur kwijt. Zeker als start levert dit echter veel inzicht op voor een wijkteam op diverse onderdelen. Om sneller een aantal vraagstukken als team te doorgronden hebben wij ook gebruik gemaakt van 'actie-leren voor sociale wijkteams' zoals dat binnen de Wmo-werkplaats Nijmegen is ontwikkeld (Dries & van Biene, 2015). Van belang is dat teams leren van de acties die zij zelf formuleren. In een vervolgbijeenkomst van het team is dan ook ruimte om te reflecteren op de acties: hebben zij het gewenste effect opgeleverd?

### Aanbeveling 4: Wees je bewust van belangen en machtsverschillen

Gemeenten vervullen als opdrachtgever en uitvoerder van het beleid een dubbelrol; enerzijds contracteren zij partijen, dienen ze de hand op de knip te houden maar willen ze ook samenwerken met partijen in het veld. In de praktijk wordt deze samenwerking overschaduwd door deze machtsverschillen; professionals voelen niet altijd de ruimte om hun expertise daadwerkelijk te kunnen inzetten. Als ambtenaren op de stoel van professionals gaan zitten, beperkt dat volgens Putters (2015) de professionele ruimte die juist met deze verandering wordt nagestreefd. Tevens wijst hij op het belang van gelijkwaardigheid tussen partijen om samen verder te komen. Ook professionals die in een wijkteam zijn gedetacheerd, zijn soms eerder *concullega's* dan collega's. Wie krijgt de meeste uren en wie weet de meeste



## LEREN KANTELEN

## Over deze serie

Wmo-wijzers geven in kort bestek de belangrijkste informatie weer over een thema dat belangrijk is rond de veranderingen in het sociale domein. Zij zijn gebaseerd op kennis die verzameld is in de Wmo-werkplaats Utrecht.

Auteurs: Els Overkamp en Mirjam Gademan  
Eindredactie: Jean Pierre Wilken en Martine Kolk

© 2016. Dit is een uitgave van het Kenniscentrum Sociale Innovatie en de Wmo-werkplaats Utrecht. Uit deze uitgave mag geciteerd worden mits de bron wordt vermeld.



burgers toe te leiden naar de eigen moederorganisatie?

Het kan nuttig zijn om deze verschillende machtsposities en belangen al in een vroeg stadium in een wijkteam aan de orde te stellen in plaats van dat ze in de onderstroom als een soort verborgen agenda doorwerken. Ook dat is een vorm van betekenisgeving; hoe kunnen we binnen deze context als team optimaal onze expertise bundelen en inzetten?

Er zijn overigens gemeenten die heel bewust een scheiding maken tussen beleid en de uitvoering. Zo bestaan buurtteams in Utrecht louter uit professionals die binnen de beleidskaders van de gemeente ruimte invulling geven aan hun taak (Gemeente Utrecht, 2015). Tevens zijn bij deze buurtteams geen organisaties betrokken die ook in de tweede lijn een aanbod verzorgen. Samen betekenisgeven doet veel maar een doordachte organisatie van wijkteams waardoor belangentegenstellingen geminimaliseerd worden, is ook belangrijk.

## Literatuur

- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences)*. Hampton Press.
- Dries, M. & Van Biene, M. (2015). *Maatschappelijke ondersteuning en actieleren in sociale wijkteams*. Nijmegen: Wmo-werkplaats Nijmegen, HAN.
- Gemeente Utrecht (2015). *Aansluiten bij de kracht van mensen*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Putters, K. (2015). *De Staat van de Wmo-werkplaats*. Presentatie tijdens conferentie Wmo-werkplaatsen, Utrecht, 16 oktober 2015.
- Stam, M., Wilken, J.P., Kooiman, A., Jansen, E. en Van Biene, M. (2015). Hoofdstuk 1 in Kooiman e.a. red (2015). *Leren Transformeren. Hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Utrecht: Wmo-werkplaatsen / Movisie.
- Waal, V. de (2014). *De vooruitgeschoven middenvelder; de innovatiekracht van middenmanagers van welzijnsorganisaties met het oog op actief burgerschap*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers 2014.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking, in: *Organization Science*. Vol. 16, n<sup>o</sup> 4, p. 409-421, Jul/Aug, 2005
- Wierdsma, A.F.H., Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen: Noordhoff uitgevers
- Wierdsma in interview met Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke (2012). Leren 'tussen de neuzen'. In: *O&O*, nr. 5, pp. 5-9.