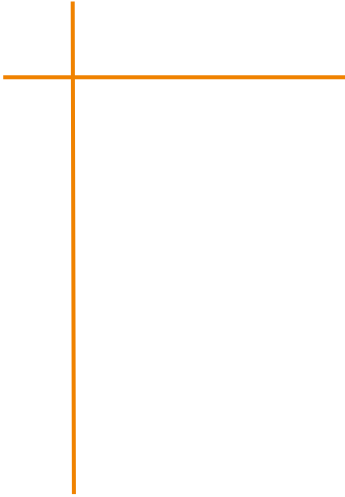


# Ruimte voor ont-moeting

- Bundel Werkgroep 'Doorontwikkeling sociale wijkteams'

Judith van Vliet en Elizabeth van Twist  
2018





Judith van Vliet  
Elizabeth van Twist  
Met medewerking van Toby Witte

Ruimte voor ont-moeting

Mei 2018

© 2018

Alles uit deze uitgave mag, mits met bronvermelding, worden vermenigvuldigd en openbaar gemaakt.



# Inhoudsopgave

■ Inleiding	4
■ 1. Lerende wijkteams	7
■ 2. Nieuwe kennis voor transformerende wijkteams	16
■ Conclusies en aanbevelingen	23
■ Nawoord	25
■ Bronnen	27

# Inleiding

Sinds september 2016 is de Werkplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid (hierna: Werkplaats) actief onder het centrale en verbindende thema 'Integraal werken in de wijk, een lerende aanpak'.

De Werkplaats zit dicht op de uitvoeringspraktijk. Ondersteuning, onderzoek, ontwikkeling en onderwijs in cocreatie zijn belangrijke ingrediënten voor het doen slagen van de onderlinge samenwerking. Een belangrijk doel van de deelnemers<sup>1</sup> aan de Werkplaats is in regionaal verband te leren van elkaar en te komen tot meerwaarde voor de verschillende doelgroepen, waaronder sociaal professionals, beleidsmakers, docenten sociaal werk en bewoners. Zo kan niet alleen de kwaliteit van zorg en ondersteuning verbeteren en worden versterkt, maar vooral ook de kwaliteit van leven van inwoners van de deelnemende gemeenten.

## **Doorontwikkeling wijkteams**

Een van de werkprogramma's waarop de deelnemers van de Werkplaats zich met enthousiasme hebben gestort is de *Doorontwikkeling van sociale wijkteams*. Veel gemeenten en organisaties staan nog altijd voor de uitdaging om de sociale - integrale - wijkteams door te ontwikkelen en aan te passen aan de nog steeds groeiende kennis en praktijkrelevante ervaring. Immers, veel sociale wijkteams bevinden zich nog altijd in een lerende en experimenterende fase van vallen en opstaan (Van Arum & Van den Ende, 2018). Vanuit de Werkplaats is er behoefte om te reflecteren op wat we tot nu toe met elkaar hebben gedaan en bereikt. Dat doen we in verschillende publicaties. Deze publicatie *Ruimte voor ont-moeting* is van de werkgroep 'Doorwerking sociale wijkteams'<sup>2</sup>.

## **Wijkteams: variëteit, diversiteit en dilemma's**

Veel gemeenten hebben ervoor gekozen om de transitie en transformatie in de zorg- en welzijnssector in belangrijke mate vorm te geven door middel van sociale wijkteams. Door het instellen van wijkteams zoeken gemeentebesturen manieren om zorg en ondersteuning dicht bij de bewoners van hun gemeente te organiseren en het langs elkaar heen werken van zorg- en welzijnsinstellingen tegen te gaan. Ook wil men zorgbehoevenden en multiprobleemgezinnen zoveel als mogelijk 'in hun eigen kracht zetten' door zwaarder aan de 'voorkant' - preventief - in te zetten. Het doel is het beroep op duurdere hulp - tweedelijns hulp - te verminderen. Die omvorming is een forse opgave voor zowel het gemeentelijke apparaat als de uitvoerende instellingen/organisaties. Het vraagt tijd en experimenteeruimte.

Inmiddels is een flinke variëteit aan wijkteams ontstaan met dito problemen, vraagstukken en dilemma's rond organisatie (sturing, inkoop, informatie, teamvorming), methoden en interventies (toegang, scholing en aanpakken). Uit de uiteenlopende benamingen van deze teams blijkt een rijke schakering in gemeenten te bestaan. Zo zijn er sociale teams,

<sup>1</sup> De deelnemers zijn de gemeenten Dordrecht, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk, diverse uitvoerende zorg- en welzijnsinstellingen en de Hogeschool Rotterdam (lectoraat Maatschappelijke Zorg) en hogeschool Inholland (lectoraat Dynamiek van de Stad).

<sup>2</sup> De andere publicatie is van de werkgroep 'Formeel en informeel'. Zie *Op weg naar samenspel* (Ter Avest, 2017).

frontlijnteams, gebiedsteams, integrale teams, kernteams, jeugdwijkteams, volwassenenwijkteams, wijknetwerkteams, wijkondersteuningsteams, multidisciplinaire teams, interdisciplinaire teams, dorpsteams en sociale wijkteams. Het aantal teams is sterk afhankelijk van de grootte van de gemeente.

Behalve de benaming en het aantal verschilt ook de manier waarop de wijkteams zijn georganiseerd en ingericht. Grofweg kunnen drie hoofdvormen van organisatie in de praktijk worden onderscheiden. Daarbinnen en tussen kunnen weer allerlei varianten bestaan.

### Typen wijkteams

1. Er is een breed integraal team, waar alle hulpvragen van enkelvoudige tot meervoudige (simpel tot complex, inclusief specialistische ondersteuningsvragen) problematiek binnenkomen en opgepakt voor alle bewoners (jong en oud) van nul tot 100 jaar.
2. Meerdere teams werken in de wijk naast (en waarnodig met) elkaar op afgebakende domeinen (zorg, welzijn, jeugd, gezondheid) of doelgroepen (jongeren, ouderen, probleemgezinnen). Op basis van een intake wordt bekeken bij welk team de vraag/het probleem thuishoort.
3. Generalistisch wijkteams die primair functioneren als voorpost (preventieve toegangspoort) met daarachter domein-specialistische teams.

Tabel 1. Drie typen wijkteams

Ook de personele samenstelling van de wijkteams verschillen. Door de bank genomen bestaat een wijkteam uit een kern van de volgende professionals/organisaties: Wmo-consulent, lokale welzijnsorganisaties, maatschappelijke dienstverlening, wijkverpleegkundige, jeugdhulp, MEE, GGZ en een medewerker sociale dienst (werk&inkomen). De eis die doorgaans aan de wijkteamprofessionals wordt gesteld is dat zij eigen specialisme hebben maar naar buiten toe als generalist kunnen opereren en signaleren. De toegang tot het wijkteam kan op verschillende manieren geregeld zijn: bewoners kunnen zichzelf direct aanmelden, bewoners worden proactief - outreachend - benaderd door het wijkteam, of er is een verwijzing nodig van huisarts, wijkverpleegkundige, maatschappelijke (welzijns)instelling of een gemeentelijk Wmo-loket (keukentafelgesprek, vraagwijzers, CJG).

In de praktijk lopen wijkteams tegen een aantal dilemma's aan, want bij zorg, welzijn en gezondheid in de wijk zijn veel partijen en belanghebbenden betrokken. De inzet richt zich voornamelijk op het voortijdig signaleren van problemen en risico's (preventief werken). Dat vereist teambuilding en goede samenwerking met alle partijen in de wijk (het 'wijknetwerk'), die elk ook hun eigen belangen hebben. Lastig is dat preventief werken investeringen behoeft op korte termijn terwijl de opbrengsten op lange termijn niet direct zichtbaar en meetbaar zijn. Samenwerken met wijkbewoners houdt voor een deel het loslaten in van eigen processen en procedures en het bieden van ruimte aan inwoners. Lokaal maatwerk bieden impliceert dat er binnen één gemeente per wijk verschillende aanpakken en activiteiten ontstaan, waardoor ongelijkheid tussen wijken kan ontstaan (Witte, 2016). Ook tussen gemeenten kan dergelijke ongelijkheid ontstaan.

## **Werken in, aan en met de wijk**

Een voor gemeenten belangrijk beleidsdoel is het integraal samenwerken om zo te voorkomen dat sociaal professionals langs elkaar heen werken en te bevorderen dat zij tijdig kunnen ingrijpen. Dat vraagt kennis en inzicht, benutting van elkaars expertise en netwerken, en zicht op het DNA van de wijk. Afgezien van het gegeven dat integrale samenwerking een leerproces is dat tijd vraagt, ontbreekt in nogal wat wijkteams de kennis en kunde van lokale samenlevingsopbouw. Het 'traditionele' opbouwwerk is in veel gemeenten wegbezuinigd en verdwenen. Door het ontbreken van een goed zicht op informele netwerkstructuren en sleutelfiguren in wijken en buurten, blijven daardoor kansen liggen.

Werken *aan* en *met* de wijk houdt meer in dan alleen present en nabij zijn in de wijk. Het vraagt een meer actieve houding. De transformatie draait immers in belangrijke mate om het actief en responsief verbanden leggen, contacten onderhouden en samenwerken met relevante partijen en professionals in een breder wijknetwerk en vooral het betrekken van bewoners. Wijkteams zouden hierin een publieke spilfunctie kunnen vervullen maar komen nog weinig toe aan het ontwikkelen van collectieve oplossingen en initiatieven in de wijk waardoor het samenspel met bewoners en vrijwilligers achterblijft (Integraal Werken in de Wijk, 2017). Het blijkt bovendien lastig te zijn structurele relaties aan te gaan en gezamenlijk duurzame energie te steken in de samenwerking met buurten en wijken omdat zorg en welzijn door gemeenten voor een beperkte periode worden aanbesteed (ingekocht) en, niet te vergeten, de spanningsboog van bewoners in relatie tot hun betrokkenheid kort is (Witte, 2017).

## **Leeswijzer**

Laten we als Werkplaats vooropstellen dat de deelnemende gemeenten en uitvoerende instellingen en hun sociaal professionals hun beste beentjes voorzetten. Het ontbreekt doorgaans niet aan wil, inzet en leervermogen. Ondanks de stappen die vooruit zijn gemaakt en worden gedaan is er nog een weg met menige hobbel te gaan.

In de navolgende hoofdstukken richten we ons op deze verbeterlagen en komen de leerprocessen en leerervaringen van de werkgroep 'Doorontwikkeling Sociale Wijkteams' aan de orde. In de bijdragen wordt achtereenvolgens ingegaan op de vragen *hóe* en *wát* er met elkaar is geleerd: het eerste hoofdstuk richt zich op het proces en het tweede hoofdstuk op de leerresultaten. In beide hoofdstukken is er aandacht voor concrete voorbeelden uit de bijeenkomsten van de werkgroep die een illustratie bieden bij de beschreven thema's.

De bundel sluiten we af met aanbevelingen voor praktijk en beleid gericht op de blijvende doorontwikkeling van sociale wijkteams. Een drietal praktische opbrengsten van de werkgroep kunnen worden gebruikt om hierbij het gesprek op gang te brengen.

# 1. Lerende wijkteams

In dit hoofdstuk staat centraal op welke wijze de werkgroep 'Doorontwikkeling sociale wijkteams' heeft geleerd. Centraal hierin staan zeven werkgroepbijeenkomsten, vier uitwisselingsbijeenkomsten en de principes van transformatieleren (zie hieronder) aan de hand waarvan is geleerd. Aan het einde van dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de evaluatievraag in hoeverre de principes van transformatieleren passen bij de context van professionals die samen leren vanuit uiteenlopende disciplines of beroepspraktijken.

## Zevenenzestig wijkteams

In de regio waarin de Werkplaats actief is, zijn in totaal 67 wijkteams aan het werk. De wijkteams zijn verschillend qua samenstelling, organisatie en opgave.



Figuur 1. Aantal wijkteams per deelnemende gemeente

De werkgroep 'Doorontwikkeling sociale wijkteams' is samengesteld uit een combinatie van professionals uit de praktijk en beleid binnen de zeven aangesloten gemeenten die samen deel uitmaken van de Werkplaats. In de werkgroep van circa twintig personen zitten onder meer wijkteammedewerkers, wijkteamleiders, beleidsadviseurs en docentonderzoekers. Vanuit deze verscheidenheid is als werkgroep 'Doorontwikkeling sociale wijkteams' geprobeerd samen een antwoord te geven op de vraag wat er nodig is voor de doorontwikkeling en versterking van sociale wijkteams.

In dit traject vormen zeven werkgroepbijeenkomsten en vier uitwisselingsbijeenkomsten de centrale activiteiten. Alle activiteiten vonden in de gehele regio plaats, van lesruimten in de hogeschool tot het stadhuis van Barendrecht en van een kantoor van de gemeente Rotterdam tot een wijkcentrum in Schiedam.

## Transformatieleren

Professionals in sociale wijkteams lopen tegen allerlei vragen aan. Mede omdat ze in een veranderende context werken zijn er geen kant-en-klare antwoorden, maar moet ruimte worden genomen en gecreëerd om samen passende antwoorden bij actuele vragen te achterhalen. Het oude referentiekader van vóór de transitie en transformatie in het sociaal domein is immers niet langer geldend, en bestaande kennis moet verder worden ontwikkeld om aan te sluiten op de nieuwe werkelijkheid.

We vertrekken binnen de werkgroep 'Doorontwikkeling sociale wijkteams' daarom vanuit de principes van transformatieleren, zoals geformuleerd door Stam en Wilken (2015). Deze principes zijn ontwikkeld binnen de Wmo-werkplaatsen, de voorlopers van de Werkplaatsen Sociaal Domein. Stam en Wilken (2015, p. 110) omschrijven transformatieleren als een proces waarin, gegeven een nieuw referentiekader, bestaande - onvoldoende passende - kennis wordt getransformeerd naar nieuwe, bij het actuele referentiekader passende kennis.

### De zeven principes van transformatieleren

1. Ervaringsleren: het primaat ligt bij de praktijk
2. Benutten van onzeker weten
3. Inductieve kennisontwikkeling
4. Benutten van spanningen en conflicten als vliegwiel voor leren
5. Boundary crossing: het stabiliseren van de transformatie
6. Discursieve betekenisgeving en actieleren
7. Kenniscreatievriationalogisch leren

Tabel 1. Naar: Stam en Wilken (2015).

Elk van de zeven principes van transformatieleren is aan bod gekomen gedurende de bijeenkomsten van de werkgroep. Zij vormen de leidraad waarlangs het traject van de werkgroep liep. Ieder principe wordt hierna kort toegelicht en vervolgens wordt beschreven hoe de werkgroep dit principe heeft toegepast.

### **Principe 1. Ervaringsleren: het primaat ligt bij de praktijk**

*Kennisontwikkeling vertrekt vanuit concrete ervaringen, zo wordt gesteld met het principe van **ervaringsleren**. Leren is een cyclisch proces waarin actie en reflectie elkaar opvolgen. Nieuwe kennis wordt zodoende opgebouwd uit ervaringen, wat weer nieuwe handelingsperspectieven biedt. Om dit principe te hanteren is het van belang altijd concrete ervaringen en de vragen die daar uit voortkomen als vertrekpunt te nemen voor kennisontwikkeling.*

Na enkele bijeenkomsten van de werkgroep waarin is nagedacht over de inhoud en vorm, is een viertal uitwisselingsbijeenkomsten georganiseerd in verschillende gemeenten. In deze uitwisselingsbijeenkomsten schoven niet alleen de werkgroepleden aan, maar ook geïnteresseerden vanuit de achterban van de werkgroepleden.

Het uitgangspunt van de werkgroep is gevormd door twee vragen<sup>3</sup> die door de stuurgroep<sup>4</sup> van de Werkplaats aan de werkgroep waren meegegeven. Echter, de formulering van deze twee vragen bleek ver van de praktijk van de deelnemende werkgroepleden te staan. Om het primaat richting de praktijk te verschuiven en zo het eerste principe - ervaringsleren - toe te passen, heeft de werkgroep een vertaalslag gemaakt naar meer concrete praktijkvragen. Dit heeft de werkgroep de mogelijkheid

<sup>3</sup> Te weten: "Wat is het optimale model tussen de nulde en de tweede lijn?" en "Hoe komen we tot een integraal dienstverleningsconcept van de nulde naar de tweede lijn?"

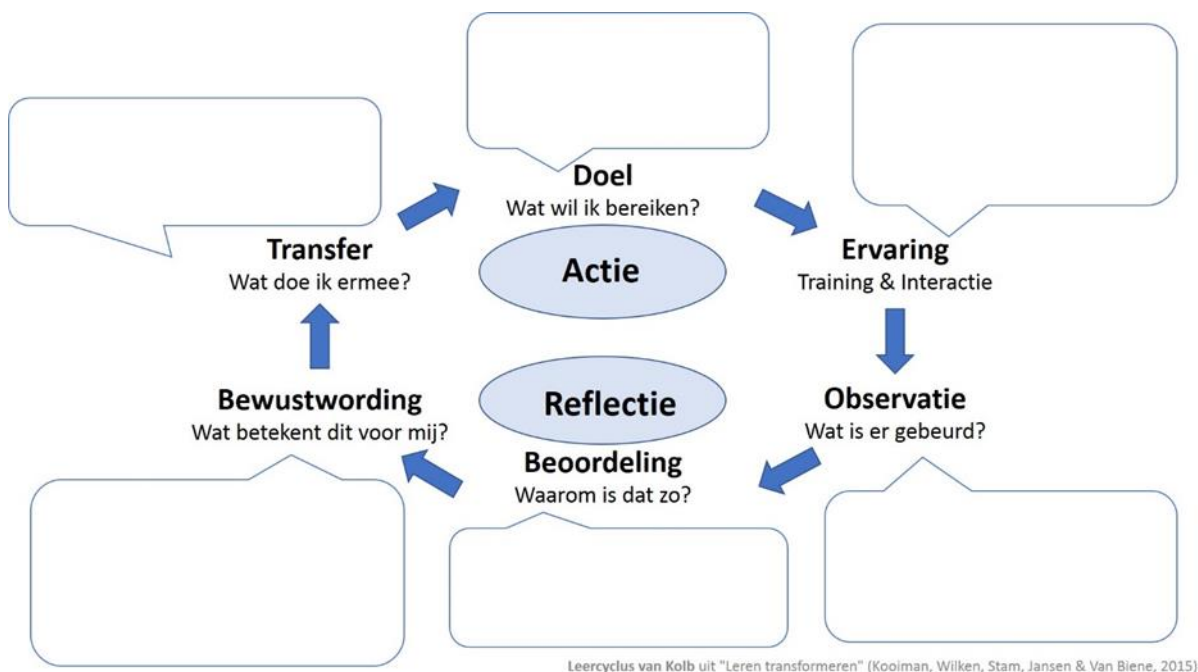
<sup>4</sup> Deze stuurgroep bestaat uit bestuurders, managers en beleidsmedewerkers vanuit de aangesloten gemeenten.



geboden in het verdere traject te werken vanuit concrete praktijkervaringen. Deze exercitie heeft geleid tot een vijftal vragen:

1. Welke invulling wordt er in de verschillende gemeentes gegeven aan de wijkteams?
2. Krijgt de professional de ruimte die nodig is?
3. Hoe gebruiken we de kracht van preventieve en collectieve oplossingen?
4. Hoe kan samenwerking met het medisch domein bevorderd worden?
5. Welke ondersteuning hebben de doorontwikkende teams nodig?

Met de formulering van deze vijf vragen is het primaat niet alleen bij de praktijk komen te liggen, maar ook bij de individuele professionals. Ieder is aan de slag gegaan met zijn eigen leervragen en heeft tegelijkertijd praktijkkennis en -ervaring ingebracht in dienst van andermans leervragen. In de opeenvolgende uitwisselingsbijeenkomsten is de *cirkel van ervaringsleren* volgens Kolb ingezet. Stam en Wilken (2015) beschrijven hoe deze cirkel het leercyclus in beeld brengt waarin actie en reflectie elkaar steeds opvolgen. De *cirkel van ervaringsleren* werd gebruikt om deelnemers te laten reflecteren op wat ze leerden en met welke voornemens zij de bijeenkomst verlieten. Met de werkgroepleden is in de volgende bijeenkomsten expliciet besproken wat ze met hun nieuwe inzichten hadden gedaan. Doorvragen op dit proces, en met name de redenen dat er niet altijd in de tussentijd iets was gedaan, gaf vervolgens weer inzicht in - en daarmee meer grip op - het eigen leercyclus van de werkgroepleden. In figuur 2 is het werkblad te zien dat naar voorbeeld van Stam en Wilken tijdens de uitwisselingsbijeenkomst in Rotterdam is gebruikt.



Figuur 2. Werkblad dat tijdens de uitwisselingsbijeenkomst in Rotterdam is gebruikt.

## **Principe 2. Benutten van onzeker weten**

Het **benutten van onzeker weten** is een belangrijk principe om open te kunnen staan voor nieuwe vragen waar de transformerende praktijk professionals mee confronteert. Iedere betrokkene bij transformatieleren dient hiervan doordrongen te zijn. Ook leidinggevend en trainers dienen in dit onzeker weten te stappen, om te kunnen zien welke vragen voorliggen en ruimte te geven aan deze exploratie. Niemand heeft pasklare antwoorden en gezamenlijk moeten deze worden geconstrueerd.

Het (h)erkennen en expliceren van onzeker weten blijkt een spanningsvolle opgave te zijn, zowel binnen de werkgroep als tijdens bijeenkomsten. Werkgroepleden geven aan bevreesd te zijn dat zij, ten overstaan van anderen, erop zouden worden aangekeken wanneer zij met vragen zitten of laten blijken dat zij niet alles weten. De aangesloten docentonderzoekers fungeren hierin als voorbeeld door bijvoorbeeld niet direct antwoord te geven op vragen, maar vragen voor te leggen aan anderen.

Op deze wijze is een ontspannen ruimte gecreëerd waarin eenieder elkaar vragen kan stellen en samen op zoek kan naar antwoorden. Dit heeft zijn weerslag gehad op de dynamiek en invulling van bijeenkomsten. Daar waar professionals gewend waren dat docentonderzoekers vanuit hogescholen hun kennis eenzijdig overdragen, moest er worden overgeschakeld naar een modus waarin docentonderzoekers ondersteunen in het formuleren van de vragen en het zoeken naar daarbij passende kennis en voorbeelden uit elkaars praktijk. De werkgroepleden zijn uitgedaagd om zich actief op te stellen. Met de professionals in de rol van expert wanneer het gaat over de praktijk, en docentonderzoekers in de rol van expert wat betreft het begeleiden van het leerproces.

## **Principe 3. Inductieve kennisontwikkeling**

Voortkomend uit de eerste twee principes, is er het principe van **inductieve kennisontwikkeling**. Hiermee stellen Stam en Wilken (2015) dat in tijden van transitie nieuwe kennis voortkomt uit het expliciteren van onbewust aanwezige kennis. Deze kennisconversie vindt plaats wanneer verborgen kennis door leerprocessen wordt gevat in overdraagbare taal en vervolgens kan worden geïnternaliseerd om bewust in praktijk te worden gebracht. Collectieve reflectie en communicatie zijn hierin belangrijke middelen.

Inductieve kennisontwikkeling staat centraal tijdens de uitwisselingsbijeenkomsten waarin het gaat om de uitwisseling van praktijkervaringen. Er is bewust niet gewerkt met bijeenkomsten waarin experts bestaande theorieën presenteren. In lijn met de eerdere principes van transformatieleren zijn we immers uitgegaan van de aanwezige kennis bij de deelnemers.

In de uitwisselingsbijeenkomsten is voortdurend gebruik gemaakt van werkvormen waarin de gezamenlijke uitwisseling en reflectie tussen deelnemers centraal staat. Zo is er gewerkt met werktafels waar een groep deelnemers gezamenlijk in gesprek is over specifieke vragen of voorbeelden. Hierbij zijn professionals vanuit praktijk en beleid, en soms ook ervaringsdeskundigen, uitgenodigd om te vertellen over hun eigen ervaringen en ideeën over wat wel en niet werkt. Ook zijn er rondleidingen geweest, verzorgd door de professionals zelf, om een inkijk te geven in de eigen praktijk en achteraf hierover in gesprek te gaan.

Het expliciteren van de aanwezige kennis is ondersteund door de docentonderzoekers, om dit vervolgens te verwerken in een visueel overzicht (visual) zodat de gezamenlijke

kennisooft kon worden gedeeld met de aanwezigen en hun achterban. Deze visuals zijn daarmee het directe resultaat van inductieve kennisontwikkeling tijdens de uitwisselingsbijeenkomsten. Achterin deze bundel is een beschrijving en een link naar de vindplaats van deze visuals te vinden.



*Tijdens bijeenkomsten georganiseerd door de Werkplaats wordt gebruik gemaakt van actieve werkvormen.*

#### **Principe 4. Benutten van spanningen en conflicten als vliegwiel voor leren**

*Spanningen en conflicten die worden ervaren in een transformerende praktijk zijn betekenisvol. Door te onderzoeken wat er achter zit en ze te overbruggen, kan er iets worden toegevoegd aan de bestaande kennis en praktijk. Zo worden **spanningen en conflicten benut** binnen een leerproces. Ze worden niet uit de weg gegaan, maar juist onderzocht.*

Tijdens werkgroepbijeenkomsten en uitwisselingsbijeenkomsten is vaak te merken dat professionals het 'fijn' vinden om eens te kunnen praten over hun frustraties. Om hen te ondersteunen verder te komen, is de ruimte genomen om door te vragen naar wat er achter deze frustraties zit en te achterhalen waar de spanning in zit. En hoewel professionals afkomstig zijn uit verschillende gemeenten of praktijken, klonken de verhalen eenieder vaak bekend in de oren en kon men zich hierin herkennen. Dit is een belangrijk voordeel van de samenstelling van de werkgroep. Professionals die in de praktijk meestal niet met elkaar te maken hebben, omdat ze uit verschillende gemeenten komen, kunnen in de werkgroep vrij onbeladen over situaties spreken en elkaar een spiegel voorhouden zonder dat het persoonlijk wordt opgevat. Juist door met elkaar stil te staan bij spanningen en frustraties zijn verwachtingen en ideeën uitgesproken, die anders onbenoemd en onbenut zouden zijn gebleven. Ook spanningen die zich voordeden

binnen de werkgroep werden op deze manier benaderd. Door deze te bespreken werden uit elkaar liggende verwachtingen uitgesproken en werd de kans benut om de verschillen hierin te overbruggen. Dit heeft de samenwerking tussen de werkgroepleden, en een actieve houding daarin, bevorderd.

### **Principe 5. Boundary crossing: het stabiliseren van de transformatie**

*Wanneer praktijken transformeren, ontstaat er frictie daar waar hun nieuwe werkwijze schuurt met andere systemen die niet mee bewegen. Een geslaagde transformatie houdt daarom ook in dat andere organisatielagen en aanpalende organisaties meebewegen. Om dit te bereiken wordt er gebruik gemaakt van het principe van **boundary crossing**. Andere organisaties en professionals die op de een of andere manier verbonden zijn aan de praktijken, worden meegenomen in het transformatieproces.*

Om te zorgen dat het leerproces zich niet alleen beperkt tot de professionals in de werkgroep zelf, is er veel werk van gemaakt om een grote buitenkring te bereiken en te betrekken. Idealiter stopt het transformatieproces niet bij de werkgroepleden. Een belangrijke tool om dit te realiseren zijn de uitwisselingsbijeenkomsten. Open bijeenkomsten waarbij, naast de werkgroepleden, een steeds wisselende groep personen aanwezig is. Aan ieder werkgroep lid is het telkens de opdracht geweest om een brede en diverse achterban te activeren voor de uitwisselingsbijeenkomsten. En niet zonder succes. Aan de uitwisselingsbijeenkomsten hebben samenwerkingspartners vanuit onder andere het medisch domein, de beroepsvereniging, sociale ondernemingen, ervaringsdeskundigen en cliënten(-vertegenwoordigers) deelgenomen.

Het belang van boundary crossing wordt overigens onderstreept door het feit dat het niet alleen als principe is gebruikt voor de organisatie van de bijeenkomsten, maar ook als antwoord naar voren kwam op de vraag wat er nodig is voor de verdere doorontwikkeling van de sociale wijkteams (zoals uiteengezet wordt in de bijdrage over wát er is geleerd).



*Deelnemers in gesprek met elkaar tijdens de startconferentie van de Werkplaats.*

## **Principe 6. Discursieve betekenisgeving en actieleren**

*Zoals eerder al gesteld veronderstelt transformatieleren dat er bij gebrek aan passende antwoorden, geen sprake kan zijn van een actieve zender van kennis en een passieve ontvanger daarvan. Kennis ontstaat door constant met elkaar van gedachten te wisselen, in gesprek te blijven en dit steeds met de bestaande praktijk te verweven. De taal waarmee wordt gesproken over de praktijk wordt in deze uitwisseling niet gezien als passieve betekenisdrager die een objectieve werkelijkheid vertegenwoordigt, maar wordt gezien als actieve component die de ervaring van de werkelijkheid beïnvloedt en op zijn beurt weer kan leiden tot nieuwe inzichten. De taal die wordt gebruikt is dus niet zozeer een representatie van de werkelijkheid maar construeert deze werkelijkheid. **Actieleren leunt op deze discursieve betekenisgeving**, een stapsgewijze en gezamenlijke constructie en toetsing van kennis samen met de betrokkenen. Er wordt niet 'over hen' gepraat maar met hen. In deze gezamenlijkheid wordt betekenis gegeven en worden soms ook veronderstellingen ter discussie gesteld.*

Het zesde principe is door het gehele leerproces heen gehanteerd door steeds zoveel mogelijk met de mensen die het betreft samen in gesprek te gaan. Door vanuit een vaste werkgroep te werken en steeds bij bijeenkomsten een wisselende buitenschil aan te laten sluiten, is een doorlopend verhaal opgebouwd en constant aangevuld met nieuwe perspectieven om daarin mee te weven. Het feit dat dit verhaal samen met betrokkenen vanuit verschillende niveaus, achtergronden, gemeenten en rollen is opgebouwd, maakt dat het ontstane verhaal ook recht doet aan de verschillende perspectieven.

## **Principe 7. Kenniscreatie via trialogisch leren**

*Hoe verbindt je individueel leren met collectief leren binnen een transformerende praktijk? Dit staat centraal in het principe van **trialogisch leren**. Trialogisch leren staat volgens Stam en Wilken (2015, p. 122) in contrast tot monologisch leren (waar kennis van de een op de ander wordt overgedragen) en dialogisch leren (waar men leert door deel te nemen aan een bestaande praktijk). Bij trialogisch leren is er echter nog geen sprake van kennis om over te dragen en moeten eerst 'veranderende doelen, waarden en motieven collectief eigen worden gemaakt'. Hierbij komen de zes voorgaande principes samen. Trialogisch leren heeft 'hot-spots' nodig waarin mensen met elkaar leren, op basis van onderling vertrouwen vanwaaruit men uit de comfortzone durft te stappen en over grenzen heen durft te kijken. Het dient in deze uitwisseling niet alleen te gaan over kennis, maar ook over sociale en emotionele aspecten die een rol spelen in de transformatie.*

Door te werken vanuit een vaste werkgroep, is een basis van vertrouwen ontstaan waarbinnen we met elkaar in gesprek zijn gegaan. Lastig in dit kader is echter het grote verloop in leden van de werkgroep gedurende het traject, waardoor de gezamenlijke vertrouwensbasis niet optimaal als 'hot spot' tot zijn recht is gekomen. Wel zijn de werkgroepleden en andere deelnemers tijdens uitwisselingsbijeenkomsten over het algemeen zeer bereid om zich open en kwetsbaar op te stellen temidden van mensen die zij niet eerder hebben ontmoet.

De werkgroepleden hebben hierin een katalyserende rol en zijn, vanuit hun eigen vertrouwdheid met het gezamenlijk leren, een soort voorgangers voor anderen. Vanuit dit onderlinge (toe-)vertrouwen hebben de eerste zes principes een kans gekregen. Vanuit deze vertrouwensbasis zijn de werkgroepleden uitgedaagd en met elkaar in gesprek gegaan over waardevolle onderwerpen, zoals ruimte durven nemen (o.a. voor ontmoeting, ontwikkeling van professionele autonomie en professionele identiteit), zien wat nodig is

(zoals nabijheid in de wijk) en op verschillende manieren naar de transformatie kijken (en wie/wat daar nog meer voor nodig is).

### **Terugblik: transformatieleren vanuit verschillende praktijken**

Kenmerkend voor de samenstelling van de werkgroep is de diversiteit aan praktijken die zijn aangedragen door de werkgroepleden vanuit de verschillende aangesloten gemeenten. Waar voorheen de Wmo-werkplaats zich enkel richtte op de gemeente Rotterdam, zijn het nu zeven gemeenten die participeren in de Werkplaats Sociaal Domein. En zoals de wetgever voor ogen had dat de decentralisatie het mogelijk zou maken voor gemeenten om zelf te bepalen hoe zij het sociaal domein inrichten, zo hadden we inderdaad te maken met een enorme verscheidenheid aan praktijkervaringen. Dit maakte het mogelijk om praktijkvragen uit de ene gemeente te matchen met *best practices* uit een andere gemeente.

Samen leren met professionals uit zeven gemeenten brengt echter ook uitdagingen met zich mee. Zo zijn er concrete organisatorische hordes te nemen geweest, zoals het vinden van een afspraakmoment dat in ieders agenda past en het feit dat locaties altijd voor een deel van de deelnemers flinke reistijd betekent.

Belangrijker voor de discussie in dit stuk zijn echter de methodische uitdagingen.

De principes van transformatieleren zijn ontwikkeld op basis van projecten waar steeds door betrokkenen werd geleerd rondom een gezamenlijke opgave (gericht op een doelgroep, vanuit een specifieke organisatie, of geografische afbakening) (Kooiman, Wilken, Stam, Jansen & Van Biene, 2015). Het toepassen van de leerprincipes op een werkgroep vanuit diverse praktijken en locaties, en met elk andere opgaven, maakt samen leren complexer en minder vanzelfsprekend.

Het vraagt veel van professionals om hun team en zo ook hun gemeente te vertegenwoordigen. Het kan dan wel zo zijn dat iedere individuele deelnemer wijzer wordt van de bijeenkomsten, maar het vraagt vervolgens ook wat van hen om dit te delen met eigen collega's. Het leren moet niet ophouden bij de werkgroepleden die vertrekken aan het eind van een bijeenkomst. Veel meer moeten we diegene beschouwen als een radertje dat in beweging is gezet en deze beweging doorgeeft aan degenen met wie hij in verbinding staat binnen zijn eigen praktijk. Informatie, woorden, betekenissen - ze blijven enkel leven als ze worden doorgegeven. Dit betekent dat werkgroepleden hun kennis en ideeën moeten agenderen, inbrengen en gebruiken in de eigen praktijk. Dit aspect heeft dan ook aandacht nodig tijdens de bijeenkomsten. Aan het eind van het traject hoorden we dit dan ook terug van werkgroepleden.

Het gebruiken van de eerdergenoemde *cirkel van ervaringsleren* bleek hierin ondersteunend. Door te vragen wat de werkgroepleden sinds de vorige bijeenkomst hadden gedaan met de daar verworven inzichten, hoorden we dat ze zich begonnen te realiseren dat de bal nu bij hen lag. De focus werd zo op ieders eigen leerproces gelegd, waarmee recht werd gedaan aan ieders individuele leervraag. Door vervolgens aandacht te hebben voor wat de werkgroepleden binnen hun mogelijkheden konden doen, om de lerende cirkelbeweging door te zetten, werd dit proces expliciet en konden professionals het heft in eigen handen nemen.

Ten slotte is het van belang aandacht te hebben voor het feit dat deze gelijkwaardige wijze van leren voor professionals en docentonderzoekers nog onwennig is. De ruimte die er nu is om zelf te bepalen wordt nog niet vanzelfsprekend ingenomen. Maar daar waar de eigen leervragen worden opgepakt, zien we veel energie en betrokkenheid bij professionals in alle gemeenten om anderen een inkijkje te geven in hun eigen praktijk en de successen en uitdagingen daarbinnen. Ook als docentonderzoekers is het wennen aan een rol waarin je niet klaarstaat met antwoorden, maar waarin je professionals begeleidt hun eigen vragen te formuleren en met elkaar op zoek te gaan naar antwoorden. De principes van transformatieleren blijken hierin een goede houvast te geven.



Figuur 3. Wordle op basis van de antwoorden van deelnemers aan de werkconferentie van de Werkplaats op 26 oktober 2017 op de vraag 'Waar denkt u aan bij het woord 'transformatie'?'

## 2. Nieuwe kennis voor transformerende wijkteams

*De werkgroep heeft in werkgroepbijeenkomsten en brede uitwisselingsbijeenkomsten geleerd vanuit vijf geformuleerde vragen, zie 'Principe 3' van het vorige hoofdstuk. Op basis van de uitwisselingsbijeenkomsten is een vijftal lessen komen bovendrijven die inzicht geven in zaken die goed werken bij het doorontwikkelen van de wijkteams en de elementen die hiervoor noodzakelijk zijn. De vijf elementen die werken bij de doorontwikkeling van wijkteams zijn:*

- 1. Ruimte voor ontmoeting*
- 2. Nabijheid in de wijk*
- 3. Ruimte voor (ontwikkeling van) professionele autonomie*
- 4. Een gedeelde professionele identiteit*
- 5. Transformatie op alle niveau*

*In dit hoofdstuk worden de vijf lessen toegelicht. De lessen worden steeds geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden die tijdens de uitwisselingsbijeenkomsten zijn gedeeld.*

### **1. Ruimte voor ontmoeting**

Even uit de alledaagse praktijk kunnen stappen om te leren. Dit is één van de veel gegeven antwoorden op de vraag "Wat heeft de Werkplaats voor jou betekend afgelopen jaar?".

In de bijna negen maanden dat de werkgroep actief is geweest, zijn de uitwisselingen en werkgroepbijeenkomsten betekenisvolle ontmoetingen geweest tussen onder andere professionals uit het sociaal domein van beleidsmedewerker tot wijkteammedewerker en van sociaal ondernemer tot medisch maatschappelijk werker. Even in een veilige omgeving met collega's die ook in het sociaal domein werkzaam zijn, die tegen dezelfde problemen en uitdagingen aanlopen. Samen zien dat er ook al veel goede dingen worden gedaan. Elkaar ruimte bieden en bespreken wat we nog te leren hebben. Juist deze uitwisseling van uitdagingen en successen leverden veel op. Professionals inspireerden elkaar en toonden elkaar andere perspectieven. Sociaal professionals van verschillende gemeenten, afdelingen en met totaal verschillende achtergronden wisselden vanuit hun eigen perspectieven ervaringen uit, vroegen door en zetten hun cliënten als 'mens' centraal in hun gesprekken. Zo ontstaat wederzijds begrip en een gedeelde taal.

Ook professionals die zorgdragen voor het beleid van wijkteams hebben te maken met beloftes die gedaan zijn vanuit de gemeente, maar door wijkteams nog niet waargemaakt zijn. Verplichte trainingen, handboeken en behulpzame instrumenten moeten dit oplossen, maar de gesprekken tussen professionals uit beleid en praktijk over hoe in de praktijk tot (mogelijk) betere oplossingen gekomen kan worden, worden nog nauwelijks gevoerd.

In deze hogedruk ketel is het moeilijk om ruimte te maken voor ontmoeting, maar door hiervoor wel de tijd te reserveren, ontstond er de mogelijkheid om elkaars perspectieven en bijbehorende taal te verkennen en zodoende van en met elkaar te leren. Ontmoeting kan zodoende ook worden opgevat als letterlijk ont-moeten. Het verkennen van elkaars perspectieven en nieuwe handelingsalternatieven impliceert het feit dat vaste



perspectieven en ingesloten oplossingen (even) losgelaten moeten worden. Dit vraagt om aandacht en nieuwsgierigheid.

Tijdens de uitwisselingsbijeenkomst in Rotterdam werd dit thema besproken.

*In Rotterdam gingen wijkteamprofessionals, wijkteamleiders, beleidsprofessionals en sociaal ondernemers in zorg en welzijn, met elkaar in gesprek. Vanuit verschillende achtergronden, verschillende teams en verschillende gemeenten bespraken zij steeds in verschillende samenstellingen wat er werkte en waar zij in hun werk tegen aan liepen. Een korte stilte-oefening liet hen ook letterlijk stil staan bij wat er nodig is om samen verder te komen. Het barst namelijk van de passie en gedrevenheid bij al deze professionals. Maar in het systeem van regels en procedures lijken goede ideeën en afspraken nog niet altijd te leiden tot betere ondersteuning aan bewoners. Hoe maatwerk te kunnen leveren en hoe de papieren werkelijkheid met die weerbarstig mooie praktijk te kunnen verbinden, was een belangrijk gespreksonderwerp. Het leverde een oproep op om elkaar meer te ontmoeten en tegelijkertijd ook te ont-moeten. Minder moeten, in de vorm van vaste protocollen (onnodige administratie) of procedures volgen die belemmeren. Juist meer maatregelen die ondersteunend zijn aan maatwerk en de mens (zowel burger als professional) centraal zetten. Waarbij er unaniem consensus was over de stelling dat ontmoeting blijvende aandacht nodig heeft. Juist als iedereen het druk heeft.*



*Deelnemers wisselen uit tijdens de uitwisselingsbijeenkomst 'Het best bewaarde geheim van (sociale) wijkteams'.*

## **2. Nabijheid in de wijk**

Van wijkteams wordt verwacht dat zij 'de mens centraal' zetten in hun werk, en zodoende maatwerk leveren. Maatwerk betekent soms ook 'buiten de gebaande paden' naar oplossingen zoeken, want de uitzondering is de regel. Anderzijds betekent het alles samen doen *met* de hulpvrager in plaats van *voor* de hulpvrager. Hoe dichter de sociaal professional bij de bewoner met een (hulp)vraag staat, des te meer is een antwoord op maat mogelijk. Focus op het delen van deze successen gaf deelnemers aan de uitwisselingsbijeenkomsten een overzicht van werkzame factoren die zij konden meenemen naar hun eigen werkgebied.

De mate van nabijheid van het wijkteam tot de burger is niet geheel aan het wijkteam zelf. Vaak ligt dit in de opdracht die zij krijgen en is afhankelijk van de keuzes die de gemeente maakt over de toegankelijkheid van de wijkteams voor bewoners. Ook is nabijheid tussen de uitvoerend professionals en de beleidsmakers een factor die maatwerk bereikbaarder lijkt te maken. Korte lijnen tussen de wijkteammedewerkers en beleidsmedewerkers binnen de gemeente maken het makkelijker om een aanpak te realiseren die aansluit bij gesignaleerde vragen in de wijk.

In Schiedam werd tijdens de uitwisselingsbijeenkomst ingegaan op dit thema.

*In de uitwisselingsbijeenkomst in Schiedam passeerden veelbelovende voorbeelden de revue, waarbij een hulpvraag leidt tot preventieve en collectieve oplossingen. Medewerkers van het wijkondersteuningsteam (WOT) krijgen daar naast hun caseload ook bewust ruimte voor verbinding met de wijk. Zo kunnen ze bottom-up beginnen bij de vraag van bewoners en samen met hen doelgericht werken aan wat nodig is om hun vraag of probleem aan te pakken. Zo is bijvoorbeeld de Multimediawerkplaats ontstaan vanuit de vraag dat twee jongens met een vorm van autisme zonder school of dagbesteding gewoon maar 'op straat stonden' en dit tot hun 18<sup>e</sup> jaar zo zou blijven. Deze jongeren een plek bieden in de wijk, waar zij hun talenten verder kunnen ontwikkelen en een zinvolle bijdrage aan de wijk kunnen leveren, is door samenwerking tussen ouders en het WOT tot stand gekomen. Ook presenteerden WOT-medewerkers in Schiedam een project waar, in samenwerking met verschillende partijen binnen de gemeente en na signalering in het WOT, een preventieve aanpak is opgezet om huisontruimingen bij gezinnen wegens huurachterstanden te voorkomen.*

## **3. Ruimte voor (ontwikkeling van) professionele autonomie**

Ont-moeten en maatwerk leveren aan individuele bewoners in de wijk vraagt om ruimte voor de oplossingen die professionals aandragen vanuit professionele kennis en ervaring. Om maatwerk te leveren en kostenbewust te zijn, moeten sociaal professionals soms regels kunnen buigen of buiten de lijntjes kunnen kleuren. De organisatie rondom een wijkteam moet daar flexibel en vooral faciliterend in zijn. Opnieuw is daar ontmoeting en een betekenisvolle dialoog voor nodig. Korte lijnen tussen de sociaal professionals enerzijds en managers, beleidsmedewerkers of wethouders anderzijds helpen hierbij. Zoals bij het voorgaande thema ook al werd betoogd, levert dit de gewenste ondersteuning van de hulpvrager op, en op lange termijn vermoedelijk ook kostenbeheersing. Professionals vragen om minder protocollen en regels van bovenaf. Deze vormen in hun ogen te vaak een belemmering voor efficiënte ondersteuning van de hulpvrager. Professionals wensen daarentegen beleidsmaatregelen die hen faciliteren in

het bieden van maatwerk. Hierin is ruimte voor en vertrouwen in de eigen inschatting van de professional nodig. Ook zouden meer richtlijnen, inclusief mandaat voor maatwerk, bijdragen aan creatieve en innovatieve oplossingen van sociaal professionals.

Ruimte voor professionele autonomie heeft ook betrekking op het leerproces dat de wijkteams doormaken. Hiervoor is ruimte en, in letterlijk zin, tijd nodig. Wijkteams staan met de nieuwe opgave en daarbij behorende hoge verwachtingen voor een complexe en tijdrovende taak. Trainingen die zij soms van bovenaf opgelegd moeten volgen worden soms door hen als belemmerend ervaren. De wijkteamleden willen vanuit hun professionele en autonome positie zelf inschatten wat het is dat zij nodig hebben om kwaliteit te kunnen leveren aan hun cliënten. Hoewel waardevol, zouden leertrajecten niet altijd van bovenaf opgelegd moeten worden. Hier moet dan wel ruimte aan worden gegeven wanneer de behoefte er vanuit de teams zelf is.

Vanuit de gemeente Dordrecht kwamen we op onverwachte wijze in aanraking met dit thema.

*De diversiteit binnen sociale wijkteams evenals tussen sociale wijkteams is groot in de regio. In de gemeente Dordrecht zijn er zowel jeugdteams als sociale wijkteams actief. Deze hebben in de werkgroep doorontwikkeling hun professionele ruimte ook genomen. Zij gaven aan dat er nog geen sprake was van doorontwikkeling. Sterker nog, zij stonden aan het begin van de vorming van integrale wijkteams. Zij hebben zowel bij de Werkplaats als bij betrokken beleidsmedewerkers aangegeven dat deelnemen aan de activiteiten van de werkgroep niet pasten binnen de prioriteiten van de jeugd- en sociale teams. De betrokken beleidsmedewerkers erkennen de werkdruk evenals de veelheid aan urgente organisatorische en inhoudelijke vragen en wensen die bij de teams lagen. Zij stonden achter de teams en hebben hiermee de teams gefaciliteerd in ruimte die zij nodig hadden om hun grenzen te bewaken.*

#### **4. Een gedeelde professionele identiteit**

Een ander succes voor doorontwikkeling is de overeenstemming in een team. De visie, doelen en prioriteiten die een wijkteam zelf vaststelt, dragen bij aan de kracht van het team. Hoe meer zij als (h)echt team werken, des te succesvoller zijn zij in de uitvoering. Dit vertrouwen in elkaar is de eerste stap in de richting van een nieuwe professionele identiteit. Dat klinkt als een vanzelfsprekendheid, maar het is eigenlijk best bijzonder dat dit in sommige teams al mogelijk is. De functie en het profiel 'wijkteammedewerker' bestaat immers pas twee jaar. En tijdens de bijeenkomsten kwam naar voren dat sociaal professionals nog steeds onduidelijkheid ervaren rondom de (afbakening van) taken van wijkteams en teambuilding.

De functie van wijkteammedewerker is er één die een fundamentele verandering vraagt van een gezinscoach, welzijnswerker of jeugdprofessional. Voorheen werkte je binnen je eigen (moeder)organisatie met collega's met eenzelfde functie, vergelijkbare expertise en vanuit dezelfde visie en waarden. In een wijkteam daarentegen werk je met nieuwe collega's vanuit verschillende disciplines, met uiteenlopende expertise en ook een diversiteit aan visies en waarden. Zo'n ontwikkeling van een relatief 'jonge functie' binnen een nieuwe context betekent ook voor ervaren professionals dat zij opnieuw vertrouwen

moeten leren krijgen in wat ze doen als wijkteammedewerker en welke samenwerking dit vraagt. Echt transformeren vraagt van een professional om zichzelf zowel nieuwe vaardigheden aan te leren als ook nieuwe waarden, opvattingen en gedrag eigen te maken (Ruijters e.a. 2015). Overeenstemming binnen de wijkteams over de vraag waar zij wel en niet van zijn, en hoe zij wel en niet werken, is hierbij nodig.



*Tijdens de utiwisselingsbijeenkomst in Barendrecht werd gesproken over zelforganiserende teams.*

Naast het feit dat de werkwijze getransformeerd wordt, is ook duidelijk geworden dat er sprake is van het ontwikkelen van een professionele identiteit van ‘dé wijkteammedewerker’. Professionele identiteit ontwikkelt zich in acht cyclische fasen, zoals Ruijters e.a. (2015) beschrijven.

Fasen in ontwikkeling van professionele identiteit							
1	2	3	4	5	6	7	8
vertrouwen	autonomie	initiatief	competentie	identiteit	intimiteit	productiviteit	integriteit
Eerste jaar		Tweede jaar		Derde jaar		Vierde jaar	

*Naar: Ruijters e.a. (2015).*

Wijkteammedewerkers bevinden zich nog volop in deze ontwikkeling. De wijkteammedewerker heeft inmiddels wat vertrouwen opgebouwd in en met het eigen team, bewoners/hulpvragers en een netwerk. Begint ook stelling te nemen en wilt ook serieus genomen worden door anderen. De behoefte aan erkenning en gevoelde overvraging wordt inmiddels zichtbaar. Dit betekent dat de ontwikkeling van de

professionele identiteit van de wijkteammedewerker zich pas in de derde/vierde fase bevindt. Het grote verloop onder medewerkers vanwege kortdurende contracten en hoge werkdruk, is daarom ook een bedreiging voor deze ontwikkeling.

Hieronder geven we het voorbeeld waar we over spraken tijdens de uitwisselingsbijeenkomst in de gemeente Barendrecht.

*Tijdens de bijeenkomst in Barendrecht is ingegaan op de veranderingen in de organisatie van de wijkteams en wat dit van de verschillende betrokkenen vraagt. De gemeente Barendrecht is één van de gemeenten van de BAR-organisatie die haar wijkteams als zelforganiserende teams aanstuurt. In het kader van 'practice what you preach' is in een vroeg stadium bij de wijkteams neergelegd dat de BAR-organisatie streeft naar wijkteams met een hoog niveau van zelforganisatie. Zelforganiserende teams hebben hierbij wel een hiërarchisch en functioneel leidinggevende, maar er wordt zoveel mogelijk bottom-up georganiseerd.*

*Ieder wijkteam had aanvankelijk twee kartrekkers, die als 'klassenvertegenwoordiger' een aantal teamtaken op zich namen, zoals het voorzitterschap bij briefing (casusoverleggen) en de verdeling van de aanmeldingen. Na verloop van tijd bleken deze kartrekkers door collega's uit het wijkteam meer gezien en benaderd te worden als 'meewerkend voorman' en werden ook andere zaken, zoals ziekmeldingen bij de kartrekkers neergelegd. Na het signaal dat dit hiermee de experimenteerruimte van de kartrekkers kleiner werd en oneigenlijke taken groter, is één wijkteam begonnen met het verdelen van alle teamtaken onder alle teamleden. Het team als geheel is nu verantwoordelijk voor alle teamtaken en dat bleek tot meer overstemming en effectiviteit te leiden. Geen wachtlijst, echt gedeelde verantwoordelijkheid en elkaar ondersteunen als een teamtaak even meerdere 'handen' nodig had.*

*Zo doen zelforganiserende teams een beroep op gedeeld eigenaarschap, verbinding, de inzet van ieders competenties en de gedeelde verantwoordelijkheid van het team. Dit leidt tot meer gedrevenheid, passie en overeenstemming in het team. Medewerkers hebben een belangrijke stem, kunnen hun vakbekwaamheid laten zien en voelen zich zelf verantwoordelijk voor hoe het gaat in en met het wijkteam. Dit komt de ontwikkeling van de professionele identiteit ten goede.*

## **5. Transformatie op alle niveaus**

Nu wijkteams ruim drie jaar actief zijn met een vernieuwende aanpak, lijken zij voorlopers te zijn in het sociaal domein. Ze proberen te doen wat nodig is door belemmerende interne schotten bij gemeenten te verlagen. Ze zoeken nieuwe netwerkpartners om in de wijken bottom-up duurzame (collectieve) oplossingen te vinden. Ze ontdekken wat bewoners zelf kunnen bijdragen en weten dit in te zetten. Ze leren en ontwikkelen tegelijkertijd een eigen professionele identiteit. Een wijkteamidentiteit krijgt gestalte. Maar wanneer zij voor flexibel en faciliterend beleid bij de ambtelijke of moederorganisaties aankloppen, dan blijken die organisaties nog niet voldoende ingericht te zijn om flexibel en faciliterend te acteren. Transformatie vraagt ook van betrokken (netwerk)organisaties anders denken en handelen.



*Professionals uit het sociaal en medisch domein in gesprek met ervaringsdeskundigen.*

Tijdens de uitwisselingsbijeenkomst in Vlaardingen kwamen we in aanraking met dit thema.

*In Vlaardingen werd duidelijk hoe sociaal professionals en medische professionals elkaar kunnen helpen om de ondersteuning van de hulpvrager te optimaliseren. Tijdens een workshop van 'De Bende van Ellende', verzorgd door sociaal onderneming Onzichtbaar Den Haag, werden ervaringsdeskundigen ingezet om het gesprek tussen sociaal professionals en medische professionals op gang te brengen. Dat werkte goed, omdat de ontmoeting en zo ook het delen van perspectieven tot meer inzicht leidde over hoe deze professionals aanvullend op elkaar waren ten opzichte van de hulpvrager. De mens stond centraal en werd holistisch in beeld gebracht. Het bleek dat bijvoorbeeld huisartsen, wijkverpleegkundigen en fysiotherapeuten niet zomaar deel kunnen nemen aan netwerkoverleggen of gezamenlijk casuïstiek bespreken met wijkteams. Hun organisatie is daar nog niet op ingericht, en (financiële) afspraken met zorgverzekeraars en gemeenten belemmeren hierin. Er liggen kansen wanneer in gezamenlijkheid met zorgverzekeraars en gemeente kan worden gekeken naar wat het beste is voor de hulpvragers en de schotten worden weggenomen.*

# Conclusies en aanbevelingen

## Conclusie

In de regio van de Werkplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid zijn 67 zeer verschillende wijkteams actief. Hoewel de sociale wijkteams nog jong zijn, staat in de betrokken gemeenten en organisaties de uitdaging centraal om de wijkteams door te ontwikkelen en aan te passen aan de steeds groeiende kennis en veranderende praktijk.

In de periode dat de werkgroep 'Doorontwikkeling sociale wijkteams' actief is geweest, hebben we gezien wat enkele successen en uitdagingen zijn in deze doorontwikkeling van de wijkteams. De belangrijkste succesfactor, ook voor de werkgroep zelf, was **ontmoeting**. Ontmoeting draagt bij aan een betere verbinding tussen professional en burger én tussen beleidsprofessional en professionals in wijkteams. Dit maakt creatieve en innovatieve oplossingen mogelijk. Het gesprek over waarom en hoe te handelen in het belang van de hulp- of ondersteuning hulpvragende burger, brengt de alledaagse praktijken van de verschillende professionals bij elkaar. Docentonderzoekers kunnen deze ontmoeting ondersteunen door te werken vanuit de principes van transformatieleren.

**Nabijheid** in en met de wijk werkt in de doorontwikkeling van wijkteams. Hoe meer nabijheid met de wijkbewoners enerzijds en met beleidsmakers en samenwerkingspartners anderzijds, des te beter kunnen oplossingen bottom-up gerealiseerd worden. Daarnaast bepaalt overeenstemming in missie, doelen en organisatie mede de kracht van het wijkteam. Hoe sterker zij als (h)echt team in hun schoenen staan en samen hun **professionele identiteit** ontwikkelen, des te makkelijker gebruiken zij de verschillende deskundigheden/specialismen in het team als kracht om crises op te vangen, te doen wat nodig is en creatieve oplossingen te vinden.

Tot slot zijn sociaal professionals het met elkaar eens dat voor doorontwikkeling het noodzakelijk is dat **ruimte voor professionele autonomie** gefaciliteerd wordt vanuit beleid en management, en soms ook gewoon 'genomen' moet worden door de professionals zelf. Daar waar zij vanuit hun kennis en ervaring een oplossing voor ogen hebben, of de wens hebben om zich te laten scholen, moet dit mogelijk zijn. En willen we met z'n allen dat de transformatie slaagt, dan moeten we **transformeren op alle niveaus** en moeten we dat ook vragen aan de ambtelijke, moeder- en netwerkorganisaties. Veranderingen in waarden, opvattingen en gedrag zijn nodig op alle niveaus om zo de mens centraal te blijven zetten en tot maatwerk te komen. Elkaar ontmoeten en ontmoeten vormt zodoende de rode draad en is daarmee de belangrijkste voorwaarde om tot succesvol maatwerk te komen in het sociaal domein en daarmee de belofte van de sociale wijkteams waar te maken.

## **Aanbevelingen**

1. Organiseer *ontmoeting* tussen alle betrokken partijen en geef in de deze uitwisseling ruimte voor ont-moeting. Maak veronderstellingen bespreekbaar en sta open voor elkaars perspectieven.
2. Zorg voor *nabijheid*. Verlaag drempels om op reguliere basis met wijkbewoners, netwerkorganisaties en beleidsmakers in contact te komen.
3. Zoek naar overeenstemming binnen de wijkteams ten aanzien van missie, doelen en organisatie zodat zij samen kunnen werken vanuit een stevige *professionele identiteit*.
4. Geef ruimte aan *professionele autonomie* en vertrouw op de inschatting van de professionals zelf over wat zij hierbij nodig hebben.
5. Daag uit tot *transformatie op alle niveaus* zodat de burger echt centraal komt te staan.

## **Visuals om het gesprek aan te gaan**

De Werkplaats heeft drie visuals ontwikkeld op basis van de geleerde lessen van iedere uitwisselingsbijeenkomst. Met behulp van onderstaande visuals kan het gesprek binnen de eigen gemeente, organisatie of wijkteam op gang gebracht worden.

1. In de visual [opgave, ruimte en grenzen van wijkteams](#) staat beschreven wat de huidige stand van zaken is binnen de regio. Dit kan het gesprek op gang brengen over *hoe* het binnen eigen team, organisatie of gemeente gaat met daarbij eventuele oplossingsrichtingen voor de verschillende uitdagingen.
2. Middels de successen van de [kracht van preventie en collectieve oplossingen](#) zijn werkzame factoren van drie goede voorbeelden op een rijtje gezet. Hiermee kunnen sociaal professionals met collega's, teamleiders, beleidsprofessionals en bewoners het gesprek aan over eigen mogelijkheden in hun wijk/werkgebied.
3. Tot slot zijn door sociaal professionals, vertegenwoordigers van vrijwilligersorganisaties, medische professionals en ervaringsdeskundigen [gouden tips voor samenwerking met het medisch domein](#) verzameld.

De visuals zijn op de [website](#) van de Werkplaats te downloaden.



## Doorwerking van de werkgroep

De werkgroep 'Doorontwikkeling sociale wijkteams' heeft een aantal 'stromen' opgeleverd die hun weg hebben gevonden sinds het afronden van het leertraject van de werkgroep 'Doorontwikkeling sociale wijkteams':

- Het meedoen aan de werkgroep heeft individuele ontwikkeling van professionals opgeleverd, waardoor hun ervaring, kennis of expertise binnen eigen organisaties is opgevallen. Enkele werkgroepleden worden gevraagd op andere plekken, voor specifieke werkgroepen of een andere functie.
- Onderlinge uitwisseling van persoonlijke ervaring en -kennis tussen gemeenten, doordat ze elkaar hebben leren kennen. Buiten het gezichtsveld van de werkgroep blijven professionals elkaar opzoeken en uitwisselen.
- Ervaringskennis- en deskundigheid (benutten) draagt bij aan transformatief leren van sociaal professionals. De bijeenkomst in Vlaardingen met professionals uit het sociaal domein, medisch domein en beleidsmakers en ervaringsdeskundigen heeft het nut en de noodzaak van de samenwerking met ervaringsdeskundigen duidelijk op de agenda gezet. Dit heeft geleid tot samenwerkingsarrangementen met Onzichtbaar Den Haag op meerdere conferenties (waaronder de landelijke conferentie Werkplaatsen Sociaal Domein).
- De opgedane ervaringen van de werkgroep vormt de aanzet om in het tweede jaar van de Werkplaats aan de slag te gaan met werkteams die dichterbij de eigen praktijk liggen en zijn zodoende meer bottom-up ontstaan. Vanaf oktober 2017 zijn werkteams gevormd die rondom specifieke uitdagingen werken aan het versterken en verbeteren van de uitvoeringspraktijk. De werkteams bestaan, naast beleidsmakers, sociaal professionals en docentonderzoekers ook uit onder meer bewoners, studenten, initiatiefnemers en sociaal ondernemers.
- Het belang van ontmoeting, een belangrijke les voor de doorontwikkeling, heeft geleid tot het werkteam 'Platform Ontmoeting en Innovatie', dat nieuwe vormen van ontmoeting ontwikkelt. In het bijzonder gaat het in dit werkteam om ontmoetingen tussen bewoners, wijkteams en beleidsmakers.
- De Werkplaats ondersteunt al sinds 2014 wijkteams door het aanbieden van leerkringen. Een leerkring is een co-creatie tussen een wijkteam en de Werkplaats met als doel professionalisering én ondersteuning op maat bij de uitvoering van het werk van professionals. Meer informatie is op de [website](#) te vinden.

### **Met dank aan alle werkgroepleden**

Alex Oldenziel (Dordrecht), Aleksandra Trobok (Schiedam), Ameer Schippers (Rotterdam), Arno Hoogendoorn (Barendrecht), Bregje van der Heide (Dordrecht), Carla van den Akker (Rotterdam), Colette Gaillard (Minters), Erfan Pourmohammadi (Hogeschool Rotterdam), Esmeralda Vonk (Rotterdam), Frederiek van der Klugt (Rotterdam/Schiedam), Helma Kersten (Vlaardingen), Ilona Verhagen (Hogeschool Rotterdam), Ilse Quist (Barendrecht), Jaron Kant (Rotterdam), Judy Karnuah (Dordrecht), Maarten-Jan Hoekstra (Schiedam), Monique Liet (Rotterdam), Sabine Rijdsijk (Dordrecht) en Suzanne Rojer (Schiedam).

### **Over de auteurs**

**Elizabeth van Twist** is vanuit Hogeschool Inholland projectleider bij de Werkplaats Sociaal Domein Zuid-Holland Zuid.

**Judith van Vliet** is docentonderzoeker bij het lectoraat Dynamiek van de Stad van Hogeschool Inholland.

### ***De Steen***

*Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde  
Het water stroomt er anders dan voorheen  
De stroom van een rivier hou je niet tegen  
Het water vindt er altijd een weg doorheen*

*Misschien eens gevuld door sneeuw en regen  
Neemt de rivier mijn kiezel met zich mee  
Om 'm dan glad en rond geslepen  
Te laten rusten in de luwte van de zee*

*Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde  
Nu weet ik dat ik nooit zal zijn vergeten  
Ik leverde bewijs van mijn bestaan  
Omdat door het verleggen van die ene steen  
De stroom nooit meer dezelfde weg kan gaan*

*Bram Vermeulen*

# Bronnen

## Literatuur

- Integraal Werken in de Wijk (2017). *Sociale wijkteams en informele zorg. Issues die spelen en oplossingen die werken*. Utrecht: Integraal Werken in de Wijk.
- Kooiman, A., Wilken, J. P., Stam, M., Jansen, E., & Van Biene, M. (red.) (2015). *Leren Transformeren*. Utrecht: Movisie/Wmo-werkplaatsen.
- Ruijters, M. C. P. (red.) (2015). *Je binnenste Buiten – Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Stam, M., & Wilken, J. P. (2015). Zeven principes van transformatieleren. In A. Kooiman, J. P. Wilken, M. Stam, E. Jansen & M. van Biene (red.), *Leren Transformeren* (pp.108-124). Utrecht: Movisie/Wmo-werkplaatsen.
- Van Arum, S., & Van den Enden, T. (2018). *Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht*. Utrecht: Movisie.
- Witte, G. T. (2016). *Sociale dynamiek van de gemeentelijke politiek. Samenspel tussen lokale overheid en sociale professionals*. Bussum: Coutinho.
- Witte, G. T. (2017). 'Nabijheid is niet zaligmakend'. *Sozio*, 3, 14-15.

