



Nederlands
Jeugdinstituut



Essay | Lerende organisaties

Hoe krijgen we transformerend leren in ons DNA?

© 2020 Nederlands Jeugdinstituut,

Alle informatie uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden. Graag de bron vermelden.

Meer informatie: <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Professionalisering/Leren-en-ontwikkelen/Lerende-organisaties>

Daar vindt u ook de contactgegevens van medewerkers waarbij u met uw vragen terecht kunt.

Redactie: Nederlands Jeugdinstituut, Pauline van Viegen, Jenny ter Wee en Jitty Runia

Nederlands Jeugdinstituut

Churchillaan 11

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

030 - 230 63 44

www.nji.nl

info@nji.nl

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Lerende organisaties	4
De uitdagingen van de lerende organisatie	5
Achtergrond	5
Organisaties in tijden van verandering	6
1 Een gemeenschappelijke doorleefde visie	8
1.1 Gemeenschappelijke visie formuleren	8
1.2 Expliciteren	8
1.3 Doorleven van een visie	9
1.4 Vertragen	10
1.5 Teamleren	11
1.6 Continu proces	12
2 Omgaan met onzekerheid	13
2.1 Ruggensteun	13
2.2 Vergroten van veerkracht en een veilige omgeving	14
2.3 Leiderschap	14
3 Persoonlijk meesterschap	16
3.1 Eigenaarschap	16
3.2 Ruimte en autonomie	16
3.3 Creatieve spanning	17
4 Zonder leiderschap geen lerende organisatie	18
4.1 Systeendenken	18
4.2 Transformationeel leiderschap	19
4.3 Inspireren en motiveren	19
4.4 Theorie Transformationeel leiderschap	20
Samenvatting	21
Bronnen	22
Bijlage De vijf disciplines van Peter Senge	23



Inleiding

De decentralisatie van de jeugdzorg in 2015 heeft gezorgd voor een veranderend jeugdlandschap. Organisaties staan voor de opgave op een nieuwe manier te werken, vaak vanuit een nieuwe visie op wat goede hulp is. Hoe gaan ze hiermee om? Het Nederlands Jeugdinstituut merkt dat dit een zoektocht is die op verschillende manieren wordt ingevuld. Om hierover praktijkkennis te verzamelen, volgden we een jaar lang vier organisaties die zich inspinnen om een (meer) lerende organisatie te worden. Zo hopen zij het hoofd te bieden aan de grootschalige veranderingen die gaande zijn.

Lerende organisaties

Een lerende organisatie is een organisatie die bewust gericht is op het vergroten van het leren en het leervermogen van medewerkers, groepen en de organisatie als geheel. Daarnaast brengt een lerende organisatie groepen en medewerkers met elkaar in verbinding. Dit gebeurt op zo'n manier dat er continue verandering ontstaat op individueel, groeps- en organisatieniveau in de richting van de gewenste opbrengsten van de organisatie.

Een lerende organisatie is geen doel op zich. Het gaat deze organisaties erom zo goed mogelijk aan te sluiten bij datgene wat de samenleving van hen vraagt: de juiste hulp bieden aan kinderen en gezinnen. En het gaat ze erom daar zelf voldoening of plezier uit te kunnen halen. Dit is niet alleen van belang tijdens een transformatie, maar ook daarna.

Met dit essay willen we andere organisaties inspireren en ondersteunen om zelf een lerende organisatie vorm te geven, vanuit de gedachte dat kinderen, jongeren en gezinnen de beste ondersteuning krijgen als organisaties goed kunnen inspelen op veranderingen.

De organisaties die we gevolgd hebben:

1. [Lokalis](#) (Utrecht): Een organisatie van buurtteams die zich richt op het ondersteunen van gezinnen naar een stabiele situatie of in ieder geval een duurzame verbetering.
2. [Parlan](#) (Noord-Holland): Een organisatie die hulp biedt bij opgroeien en opvoeden en ondersteuning en behandeling biedt als de directe omgeving onvoldoende antwoord kan bieden.
3. [CJG Noord Veluwe](#): In vijf gemeenten in de regio werken drie organisaties nauw samen in het Centrum voor Jeugd en Gezin. Met als doel ouders en kinderen zo goed mogelijk te helpen bij vragen over veilig en gezond opgroeien
4. [Jeugdteams Zuid Holland Zuid](#): Een organisatie die werkt vanuit de bedoeling om kinderen, jongeren en ouders binnen hun netwerk te begeleiden. De organisatie is in 17 gemeenten ingebed.

Deze organisaties zijn al bezig met het bouwen aan die lerende organisatie. De ontwikkelvragen waarmee zij het traject instapten (zie kader) zijn veelzeggend en laten zien welke uitdagingen een dergelijk proces met zich meebrengt. Woorden als 'reflectie', maar vooral ook 'inbedden', 'intrinsiek', 'identiteit' en 'in de genen krijgen', geven zicht op waar het hierbij echt om gaat: het doormaken van een ontwikkeling en verdiepend leren. Met als uiteindelijke doel de beste hulp te kunnen bieden aan kinderen en gezinnen. Maar hoe doe je dat op een goede manier? Hoe draagt gezamenlijke reflectie hieraan bij? En wat vraagt dit van alle betrokkenen?



Om op die vragen antwoorden te vinden, hebben we meegekeken naar de successen en knelpunten van deze organisaties.

Enkele leervragen van de in dit project betrokken organisaties:

- Hoe krijgen we het leren/reflecteren intrinsiek in de genen?
- Hoe versterken we de reflectieve werkpraktijk? Hoe kunnen we dit meer inbedden?
- Hoe maken we als organisatie de omslag naar leren op basis van overtuigingen, identiteit en zingeving?

De uitdagingen van de lerende organisatie

Wat het meest opvalt, is dat bij de organisaties die het gevoel hebben als lerende organisatie goed op weg te zijn, het leren onderdeel is van het dagelijks werk. Leren is niet iets wat op zichzelf staat, wat je doet in een cursus om dit vervolgens mee te nemen naar je werkplek. Leren doe je elke dag, samen met je collega's en in interactie met kinderen, jongeren en ouders. Leren gaat hier dus ook niet alleen over het opdoen van inhoudelijke kennis. Er is juist ook veel aandacht voor de mens achter de professional. Wat zijn de waarden, overtuigingen, kwaliteiten en valkuilen die voor een professional belangrijk zijn? En hoe beïnvloeden die het werk en de omgang met de cliënt? Door hiernaar te kijken, wordt het mogelijk naar een gemeenschappelijke visie en nieuwe manier van werken toe te groeien, waarbij ruimte is voor de eigen overtuigingen van het individu.

Dit klinkt wellicht eenvoudig, maar dat is het verre van. Het vraagt om 'commitment' en hierbij aansluitend leiderschap van alle betrokkenen binnen een organisatie. Het is een proces dat tijd kost en nooit af is. De context waarbinnen dit gebeurt, is complex en dat maakt de opgave extra uitdagend. Tegelijkertijd vormt deze steeds veranderende context de belangrijkste drijfveer om ermee aan de slag te gaan. Alleen als je als organisatie 'lerend' bent, ben je in staat om snel en adequaat in te spelen op nieuwe veranderingen (Senge, 1990).

Achtergrond

Dit zijn geen uitdagingen waarop de antwoorden zich eenvoudig en eenduidig laten formuleren. Dit essay is dan ook vooral de eerste opbrengst van het leerproces dat wij samen met deze organisaties zijn aangegaan. In dat gezamenlijke leerproces bleek de literatuur van Peter Senge zeer ondersteunend. We halen hem in dit essay om die reden meermaals aan. Senge is een Amerikaanse wetenschapper in kennismanagement en organisatiekunde. In de jaren negentig schreef hij al over de lerende organisatie. In zijn boek *De vijfde discipline* schrijft hij dat lerende organisaties zich van de traditionele beheersorganisaties onderscheiden doordat zij de vijf disciplines van de lerende organisatie hanteren. Ze zijn daardoor wendbaar en in staat om snel en adequaat op hun omgeving in



te spelen. In de bijlage is een beknopte weergave opgenomen met de disciplines waar Senge over schrijft.

Organisaties in tijden van verandering

De decentralisatie van de jeugdzorg in 2015 heeft geleid tot veel veranderingen. Er moest binnen organisaties afscheid genomen worden van de oude situatie, terwijl het nog niet duidelijk was wat daarvoor in de plaats zou komen. Het mag duidelijk zijn dat dit effect heeft (gehad) op de mensen die in die context aan het werk waren.

Beide elementen kwamen in onze gesprekken nadrukkelijk naar voren:

1. Het omgaan met een situatie waarin je afscheid moet nemen van het oude zonder te weten wat daarna komt;
2. Het met elkaar bouwen aan 'iets' nieuws.

Bovenstaande elementen kunnen de indruk wekken dat het hier om tijdelijke fases gaat. Hoewel er zeker momenten zijn waarop dit soort veranderingen meer aanwezig zijn en er ook momenten zijn waar ze meer op de achtergrond raken, is het aannemelijk dat ze blijvend zijn. Daar komt bij dat de professionals betrokken bij dit traject aangeven dat 'de verbouwing' in hun organisaties niet voorbij is.

We zien dat professionals tijdens deze verandering behoefte hebben aan:

- Richting;
- Houvast;
- Autonomie en groei.

Als organisatie kun je op deze behoeften verschillende antwoorden geven. Het valt op dat deze behoeften en de 'antwoorden' erop parallelle processen zijn die op elk niveau binnen de organisatie terugkomen. Wat ons betreft vragen deze behoeften in ieder geval om respectievelijk:

1. Een gemeenschappelijke en op waarden gestoelde visie

Een professional werkzaam bij een organisatie die in beweging is, wil weten wat de missie en visie van de organisatie zijn.

2. Aandacht voor het omgaan met onzekerheid

Tegelijkertijd is het belangrijk te accepteren dat nog niet alles helder. De juiste ondersteuning daarbij is cruciaal.


3. Het stimuleren van persoonlijk meesterschap

Tot slot moet een professional zich daar zelf ook toe verhouden en ruimte nemen voor zijn eigen ontwikkeling die voortkomt vanuit de eigen bevlogenheid.

Voor een jongere die bezig is te veranderen geldt hetzelfde: hij heeft doelen (richting) nodig om naartoe te werken, maar moet ook afscheid nemen van het oude, wil daarbij rugsteun ervaren (omgaan met onzekerheid) en moet er vervolgens zélf voor gaan (persoonlijk meesterschap).

De stap naar een lerende organisatie vraagt nog iets extra's van diegenen die aan het roer staan van een organisatie. De opstelling die zij kiezen, lijkt zelfs bepalend voor het tot stand brengen van verandering. Hier gaan we in deel 4 van dit essay nader op in.





Dit essay gaat over het belang van een gemeenschappelijke visie (deel 1), omgaan met onzekerheid (deel 2) en het stimuleren van persoonlijk meesterschap (deel 3). Hoe kun je daar op zo'n manier mee aan de slag dat het geen kunstje is, maar dat het onderdeel wordt van het DNA van alle betrokkenen?



1 Een gemeenschappelijke doorleefde visie

Als het gaat over richting en samenhang, komt al snel de gemeenschappelijke visie in beeld. Uit onze gesprekken blijkt dat een gemeenschappelijke visie ongelooflijk belangrijk is voor deze lerende organisaties. Tegelijkertijd is het slechts een eerste stap in het proces van het doorleven en betekenis geven aan deze visie. We hebben hieronder een aantal stappen uit dat proces uitgelicht.

1.1 Gemeenschappelijke visie formuleren

Een lerende organisatie heeft dus een sterke gemeenschappelijke visie. De 'gemeenschappelijke visie' waar we het hier over hebben kent de volgende elementen:

- De visie schetst een beeld van hoe de organisatie wil zijn. Medewerkers herkennen zich in dat beeld en dat stimuleert hen om hier gezamenlijk invulling aan te geven.
- Medewerkers handelen dan vanuit een sterke intrinsieke motivatie in plaats van vanuit volgzzaamheid.

Belangrijk in deze context: als professional binnen een (lokale) jeugdzorgorganisatie heb je niet alleen te maken met de visie van de organisatie, maar ook met de visie van bijvoorbeeld de gemeente. Een van de betrokkenen verwoordt dit treffend: "Het is op sommige plekken 100% bepalend wat de visie van de gemeente is. Onze gemeente is een uitzondering. Wij worden vrij gelaten en er wordt gezocht naar afstemming." Eigenlijk is de visie van de gemeente hier dat een wijkorganisatie zelf het beste weet wat nodig is voor kinderen, jongeren en gezinnen. Dus ook hier is de visie bepalend voor de mogelijkheden in het uitvoerende veld.

Hoe zorg je dat de visie echt gemeenschappelijk is? Hoe zorg je voor een gedragen visie, zonder deze van begin tot eind met alle betrokkenen samen te formuleren?

Praktijkvoorbeeld: Overschakeling naar 0-100 teams

Na enkele jaren in aparte jeugdteams te hebben gewerkt, is er bij een van de organisaties gekozen voor het werken in 0-100 teams. Vanaf de ideevorming zijn professionals direct betrokken bij de 'tekentafel'. Inhoudelijk werd samen besproken wat belangrijk is voor de burgers, welke waarden gemeenschappelijk gedragen worden, en wat de werkwijze en teamsamenstellingen zouden moeten worden. Door mee te denken en samen te ontwerpen, kunnen professionals vanuit de praktijk ook invloed hebben. Daardoor wordt gezamenlijkheid ervaren. Er wordt nu bijvoorbeeld in duo's gewerkt. De jeugd- en volwassenenprofessional trekken samen op. Zo kunnen professionals zich verbreden, maar toch hun eigen specialisme behouden. Voorwaarde is wel dat de leidinggevende of bestuurder een duidelijke visie heeft die de 'waarden en daaruit volgende werkwijze' ondersteunt, zodat de professionals zich gesteund voelen en vertrouwen ervaren in deze fase van verandering. Ook het gezamenlijk werken in vaste teams geeft vertrouwen dat het goed komt.

1.2 Expliciteren

De gemeenschappelijke visie is er. Hoe zorg je er vervolgens voor dat deze daadwerkelijk zichtbaar wordt in het handelen van alle medewerkers binnen de organisatie? Hier gaat het over grondhouding en betekenisvolle taal. Hoe zorg je ervoor dat termen als 'het kind centraal' en 'regie bij het gezin' ook daadwerkelijk lading krijgen en niet slechts holle frasen zijn? Het zijn vaak termen die weliswaar overal in de organisatie gebruikt worden, maar waar iedereen toch net weer iets anders onder verstaat. Hoe ga je hiermee om?



Praktijkvoorbeeld: Expliciteersessies

'Hoe kun je een vak definiëren en wat zijn de leidende principes?' 'Vanuit welke basishouding en waarden wil je als buurtteam werken?' 'Wat zijn de behoeften van cliënten?' En hoe maak je de kennis overdraagbaar en toepasbaar voor 380 gezinswerkers?'

Bij een van de deelnemende organisaties waren deze vragen de reden om te starten met het expliciteringstraject en de online kennisbank. De buurtteamorganisatie ging in gesprek met haar gezinswerkers en lokale partijen om te onderzoeken wat het vak gezinswerker inhoudt. Voor het beschrijven van het vak onderzocht deze organisatie eerst welke houding en gezamenlijke waarden de teams willen uitdragen. Uiteindelijk begint het werk immers bij de professional zelf. 'Duurzame versterking' is een van die waarden. De buurtteams zijn er voor de vraagstukken van vandaag, altijd vanuit het perspectief van duurzame versterking. Zij richten zich vooral op het versterken van veerkracht en op het versterken van de context van gezinnen. Daarnaast hebben gezinswerkers aan de hand van kennisbouwstenen beschreven wat zij in de praktijk tegenkomen. De inzichten zijn verwerkt in een online kennisbank die toegankelijk is voor de medewerkers.

Een van de medewerkers hierover: "Eerst deed ik maar wat. De explicitering geeft mij veel meer houvast in hoe ik mijn vak uitvoer."

1.3 Doorleven van een visie

Als je met elkaar taal geeft aan die visie en onderliggende waarden en je bent met elkaar bewust bezig deze te vertalen naar wat dat betekent voor het handelen in de praktijk, dan mist er nog steeds een cruciaal onderdeel: het doorleven in de praktijk. Hier komen ook de leervragen van de betrokken organisaties in beeld. Want hoe zorg je dat die reflectie op het handelen, vooral op het niveau van waarden, onderdeel gaat uitmaken van de dagelijkse manier van werken? Hoe zorg je ervoor dat het een onderdeel wordt van het DNA van de medewerkers? Dat het merkbaar wordt in de hulp aan kinderen en gezinnen?

De visie reikt tot het niveau van waarden, overtuiging en zingeving. Het gaat dan enerzijds om de waarden van de organisatie, maar ook om de waarden van de organisatie in relatie tot die van de individuele medewerkers. Het is dus van belang om met elkaar gedeelde waarden te hebben. Niet alleen op papier, maar door deze steeds tot leven te brengen. Niet in opgelegde vorm ("dit moet je vinden"), maar in een continue beweging van bekijken hoe de eigen overtuigingen van professionals zich verhouden tot de waarden van de organisatie en de ondersteuning aan kinderen en gezinnen. Dit geeft richting en helpt de beweging die de organisatie beoogt tot stand te brengen, maar het biedt ook houvast in het dagelijks werk. Als het binnen een organisatie lukt om de visie en bijbehorende waarden te doorleven en als deze onderdeel worden van de grondhouding van medewerkers, dan is het ook niet nodig om voor elke praktische situatie te beschrijven hoe gehandeld dient te worden. Je handelt immers vanuit die grondhouding.



Het bediscussiëren van overtuigingen

Senge geeft aan dat organisaties en medewerkers zich ervan bewust moeten zijn dat zij met een gekleurde bril naar 'de werkelijkheid' kijken. In een lerende organisatie wordt continu onderzoek gedaan naar de verborgen basisveronderstellingen (denkbeelden) die aan het handelen van de medewerker en de organisatie ten grondslag liggen. Deze denkbeelden staan niet vast maar kunnen gezamenlijk besproken en indien nodig bijgesteld worden.

Een voorbeeld: binnen een organisatie wordt afgesproken dat men werkt vanuit het principe dat de regie bij het gezin ligt. Een van de teamleden merkt op dat een collega daar anders invulling aan geeft dan zichzelf. De collega's bevragen elkaar. Niet alleen op het niveau van gedrag, maar op het niveau van waarden en overtuigingen. Tijdens dit gesprek blijkt dan dat een van hen zichzelf ziet als degene die het gezin moet 'redden'. De waarden die eronder liggen zijn behulpzaamheid en zorgzaamheid, maar de overtuiging is 'alleen als ik de regie naar me toetrek kan ik het gezin goed helpen'. Nu dit op tafel ligt, wordt de ruimte zichtbaar tussen een van de leidende principes van de organisatie en een diepe overtuiging van een van de medewerkers.

Door hierover in gesprek te gaan, ontstaat ruimte om te bekijken welke overtuiging hier passender zou zijn. Niet alleen vanuit de principes van de organisatie, maar ook vanuit de waarden van de professional: 'Mijn behulpzaamheid en zorgzaamheid leveren het gezin het meest op als ik ze inzet op precies die punten waar het gezin aangeeft behoefte aan te hebben'.

1.4 Vertragen

Steeds weer de visie te bezien in het licht van een veranderende context en steeds weer te reflecteren op het niveau van waarden en overtuigingen, kan niet zonder bewust te vertragen. Dit komt heel expliciet naar voren als behoefte bij professionals op elk niveau in deze organisaties.

Dat de behoefte hieraan groot is, bleek ook al uit een verkenning die we in 2019 deden naar het vakmanschap van jeugdprofessionals. Zij gaven aan de meeste behoefte te hebben aan samen leren met collega's. Deze behoefte is er vooral omdat ze uit de waan van de dag en uit een specifieke casus gehaald wilden worden. Om vervolgens weer van afstand en soms door de 'frisse' ogen van een ander naar diezelfde situatie en het eigen handelen te kunnen kijken. De behoefte is groot, maar professionals geven ook aan dat het ook het eerste is dat erbij inschiet. Vertragen gaat dus niet vanzelf. Een aantal organisaties die wij volgden, besteden hier heel bewust aandacht aan door er concrete afspraken over te maken.

Praktijkvoorbeeld: Confrontatie met de consequenties van de gemeenschappelijke visie

Een van de organisaties nam het besluit om ouders en jongeren zelf regie over hun dossier te geven omdat dit de ultieme consequentie was van de gemeenschappelijke visie. De medewerkers van de organisatie deelden de visie (regie ligt bij jongeren en ouders), maar het besluit om ze toegang te verlenen tot de dossiers riep veel weerstand op. Het besluit bracht de onzichtbare mentale modellen naar de oppervlakte. Door niet te bewegen op het besluit, maar wel het gesprek aan te gaan over die weerstand, werk je met elkaar aan de hier beschreven aspecten: definiëren, expliciteren en doorleven op niveau van waarden en overtuigingen.



Niet alleen de behoefte aan vertragen, maar ook het feit dat het niet vanzelf gaat, zien we parallel opgaan bij gezinnen én op organisatieniveau. Als professional ben je binnen een gezin van meerwaarde omdat je met je kennis en ervaring, maar ook met je blik van buiten een stap terug kunt zetten en met bredere blik naar hun situatie kunt kijken. Het helpt niet om zomaar op de rijdende trein van het gezin te stappen en onderweg af en toe aan het stuur te trekken. Het vraagt lef om iets anders te doen dan wat in een eerste reflex gevraagd wordt. Want gezinnen willen een oplossing en geen vertraging. Hetzelfde geldt voor het management van een organisatie. Een van de betrokkenen zegt hierover: "Wij vroegen wel van onze teams om te vertragen, maar als management deden we dit niet. Als we bij elkaar kwamen, dan namen we in korte tijd vooral heel veel besluiten. Daar hebben we toen echt bewust met elkaar van gezegd: wij moeten óók vertragen. Dat gaan we anders doen."

Praktijkvoorbeeld: Vertragen in de praktijk

Vertragen vraagt tijd om na te denken over hoe je je werk doet. Dit schiet er in de hectiek van het dagelijkse werk vaak bij in, zeker als de wachttijd lang is. Om het vertragen op gezette tijden toch prioriteit te geven, kiest een van de organisaties ervoor om:

- elke gezinsbegeleider een vast maatje in het team te geven,
- wekelijks casuïstiek overleg te houden,
- elke teamvergadering te beginnen met 'hoe zit iedereen erbij',
- minimaal één keer per zes weken intervisie,
- aanvullend bijscholing en teamdagen te organiseren.

1.5 Teamleren

Veel van het leren gebeurt binnen de teams. Dat blijkt ook uit een voorpublicatie van het onderzoek van Joris van de Voet ([Sociale Vraagstukken](#)) naar het functioneren van wijkteams. Hij stelt vast dat het functioneren van wijkteams voor het overgrote deel bepaald wordt door factoren op het niveau van de teams, en niet door factoren op het niveau van de gemeente. Oftewel: het beleid in gemeentes varieert sterk en ook de organisatie van wijkteams is telkens anders, maar hoe teams daadwerkelijk functioneren verschilt sterker binnen dan tussen gemeenten. Ook de mate waarin teams intern en extern samenwerken, wordt maar voor een klein deel bepaald door beleid. Dit onderzoek onderstreept het belang om als organisatie het leren in de teams te ondersteunen en zo de ontwikkeling in de richting van de gemeenschappelijke visie te stimuleren. .

Praktijkvoorbeeld: Individueel leren en teamleren

Een van de organisaties investeerde veel in de ontwikkeling van medewerkers. Het ging hierbij echter met name om individueel leren gericht op het vergaren van kennis (externe cursus of opleiding), terwijl we weten dat leren voor een groot deel op de werkvloer plaatsvindt. Nadeel hiervan is niet alleen dat het leren niet per se bijdraagt aan de richting die je als organisatie op wilt bewegen vanuit de gemeenschappelijke visie, maar ook dat de kennis niet behouden bleef voor de organisatie. Mensen vertrokken naar een andere werkgever en namen de kennis met zich mee. Reden om kritisch te kijken naar hoe het leren vorm kan krijgen binnen de eigen organisatie.



1.6 Continu proces

Alles wat we hierboven schetsten is een continu proces. De verschillende aspecten grijpen op elkaar in en zorgen samen voor beweging. Daardoor ontstaat de échte lerende organisatie die in staat is in te spelen op veranderingen en ondertussen steeds blijft doen waar ze voor bedoeld is.

Praktijkvoorbeeld: Teamleren als continu proces

Het vasthouden van elkaar en het samen (opnieuw) uitvinden is een continu proces en vormt de basis van het team. Onderling is vertrouwen in elkaar, maar dit kan onder druk komen te staan, bijvoorbeeld als het team overbelast raakt. Ook dat kun je gezamenlijk delen en bespreken.

Een team van een van de organisaties had een soort 'kletsput'. Iedereen kon daar vragen in doen. Op een afgesproken moment in een teamoverleg werd er blind één vraag getrokken. Deze keer: "Wie wil er op zoek naar een nieuwe baan?". Een groot deel van het team gaf hier het antwoord "ik". Vervolgens ontstond een gesprek over waarom dit zo was en wat ze hier samen aan konden doen. De lange wachtlijst bleek een energievreter.

Er is met elkaar gesproken: 'Wat kunnen we hierin doen?' Bijvoorbeeld geen zaken meer oppakken en eerst heroriënteren. Gevolg is dat er nu geen wachtlijsten meer zijn, nieuwe zaken worden anders opgepakt, er is een betere taakverdeling, en er is meer aandacht voor de eigen interesse. Je moet voor jezelf dus weten wat je aan kan en waar je energie van krijgt. Wat geholpen heeft? Openheid, transparant zijn in waar ieders kracht ligt, en het begrip krijgen voor elkaar.



2 Omgaan met onzekerheid

Bij een stelselwijziging of een organisatieverandering komen er veranderingen van buiten op mensen af. Mensen moeten iets anders gaan doen dan dat wat ze gewend waren te doen. Vaak weten ze niet precies wat en soms is dat ook niet duidelijk omdat de nieuwe manier van werken samen ontdekt moet worden. In een organisatie in verandering wordt de behoefte aan houvast bij veel medewerkers sterker of in ieder geval meer zichtbaar. Er wordt afscheid genomen van het oude, maar wat er voor in de plaats komt, is nog niet helder.

Er kan de neiging ontstaan om gehaast met antwoorden te komen, of zelfs antwoorden te geven die er eigenlijk nog niet zijn, om op die manier toch houvast te bieden. Gevaar daarvan is dat:

- a) De werkelijkheid gereduceerd wordt tot een maakbaar plaatje waarbij je er impliciet vanuit gaat dat alles oplosbaar en maakbaar is en dat deze houding doorwerkt in het werken met gezinnen. In plaats van de onzekerheid te koesteren als middel om tot iets nieuws te komen, wordt het weggeorganiseerd.
- b) Een professional die alle antwoorden aangereikt krijgt, na verloop van tijd minder vertrouwt op zijn eigen antwoorden. Een lerende organisatie streeft juist naar betrokken en vindingrijke professionals die hun werk vol overtuiging doen. In deel 3 komen we terug op het belang van persoonlijk meesterschap van professionals.
- c) Steeds bijgestuurd moet worden, omdat de antwoorden voorbarig bleken. De betrokkenen komen daarmee juist meer op afstand van elkaar te staan. Bijvoorbeeld doordat mensen 'verandermoe' worden. De betrokkenheid van medewerkers die juist zo hard nodig is, neemt dan af. Voor samen leren is dan geen ruimte meer.

2.1 Ruggensteun

Soms, zo merkten we ook in dit gezamenlijk leerproces, ontcom je er niet aan om veranderingen in je organisatie al door te voeren op het moment dat nog niet helder is hoe het vervolg er precies uit komt te zien. Hoe help je mensen om te gaan met zo'n onzekere situatie?

Het is hierbij belangrijk om voorwaarden te creëren die veerkracht stimuleren. Hierbij is een veilige omgeving waarin geleerd kan worden essentieel. Een omgeving waarin mensen leren omgaan met bepaalde gevoelens van onzekerheid of angst. Het is belangrijk open te kunnen zijn en fouten te mogen maken. Hiervoor is het nodig om ruimte te voelen, en vertrouwen en ruggensteun te ervaren.

Praktijkvoorbeeld: Omgaan met onzekerheid

Bij een van de organisaties werd besloten dat de teams zelf-organiserend gingen opereren. Dit gaf veel onzekerheid. Op welke manier moesten processen nu vorm gegeven worden? Hoe groot kan je caseload zijn als je ook andere taken krijgt? Hoe ga je vergaderingen vorm geven? Wat is de frequentie van overleg? Allerlei vragen waar geen eenvoudige antwoorden op te geven zijn. Een van de professionals verzucht: "In het begin werden we er knettergek van". Vanuit bestuurders en leidinggevenden werd vastgehouden aan de visie. Dit betekende dat teams zélf antwoorden moesten vinden op deze vragen en zelf moesten durven beslissen. Hierbij bestond wel de ruimte om buiten het team om hulp te vragen. Bijvoorbeeld bij de coach die voor alle teams beschikbaar is en die ondersteuning biedt door vragen te stellen en wanneer gewenst suggesties te doen.



Bij de meeste organisaties die we volgden, was veel aandacht voor het omgaan met onzekerheid, het samen uitvinden en elkaar daarin vasthouden. Maar ook daar zagen we voorbeelden van ingrijpende besluiten die in korte tijd genomen werden en die voor de medewerkers rauw op hun dak vielen. Een voorbeeld: “Vanaf nu zijn jullie zelfsturende teams”. Het besluit was genomen vanuit de visie om iedereen optimaal eigen regie te geven in zijn werk. Dit gaf naast vrijheid ook angst en onzekerheid, omdat niet direct duidelijk was wat dit betekende voor de dagelijkse praktijk.

2.2 Vergroten van veerkracht en een veilige omgeving

Het begrip ‘containment’ kan helpend zijn bij een antwoord op de vraag hoe organisaties hiermee om kunnen gaan. Het is een begrip dat afkomstig is uit de psychotherapie en dat gaat over basale behoeften van mensen. Silvia Prins (2010) beschreef containment in de organisatiecontext als “het op een bruikbare manier terug ter beschikking stellen van ervaringen en emoties. Het gaat erom dat spanningen niet uit de weg gegaan worden, maar gebruikt worden om verder te komen.”

Containment gaat over het bieden van veiligheid in de juiste mate. Niet teveel en niet te weinig. Dit is eveneens terug te zien in de relatie tussen professional en cliënt. Teveel veiligheid en daarmee te weinig ruimte om te ontwikkelen leidt tot ageren tegen de grenzen of het uit de weg gaan van risico's. Te weinig veiligheid zorgt ervoor dat het moeilijk is om grenzen aan te geven of op een gezonde manier verbindingen aan te gaan.

Praktijkvoorbeeld: Coaches en kartrekkers

In de organisaties die we hebben gevolgd, zagen we dat naast de bestuurders en de leidinggevendenden er ook informele leiders en kartrekkers zijn die helpen om de lerende beweging vorm te geven. Zij bieden de mogelijkheid om de onzekerheid die professionals voelen te bespreken, zonder dat zij die gaan overnemen of oplossen. Ze bieden een veilige omgeving waar er ruimte is voor onzekerheid. Ook stellen zij vragen om de ander te helpen zijn of haar eigen oplossing te vinden. Omdat zij geen formele leidinggevendenden zijn, zorgen ze ervoor dat eigenaarschap makkelijker bij de persoon zelf blijft.

2.3 Leiderschap

De verleiding weerstaan om pasklare antwoorden te geven en de zoektocht naar die precare balans aangaan, vraagt veel van diegenen die de organisatie aansturen. Durf je zichtbaar te worden in je zoektocht naar veiligheid en het bieden van ruimte? Lukt het binnen de organisatie om veilige grenzen en ontwikkelruimte te bieden? En is het mogelijk om ook je eigen fouten en onvermogen zichtbaar te maken, zonder dat je het vertrouwen verliest? Wanneer het antwoord ja is, dan is aan een belangrijke voorwaarde voldaan om medewerkers te helpen om te gaan met het ongemak van het ‘niet weten’. In het volgende deel gaan we hier nader op in.



Praktijkvoorbeeld: Afstand en nabijheid

Het lukte een van de gevolgde organisaties de regie bij de teams zelf te laten en tegelijkertijd dichtbij te zijn en steun te bieden als daar behoefte aan was. Er werd door bestuurders een structuur neergezet voor zelf-organiserende teams. Vanuit de teams waren er vragen over de manier waarop dit gegaan is en wat het betekent voor hoe dit verder vorm te geven. Enigszins aarzelend hebben professionals hun bedenkingen aangegeven. Bestuurders en teams zijn deze gesprekken met elkaar aangegaan, ieder vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Samen onderzoeken of dit is hoe het moet, uitproberen en opnieuw bespreken. Uitgangspunt blijft dat de teams zelfsturend zijn. Hoewel er binnen de teams veel gebruik gemaakt wordt van dezelfde methodieken en besluitvormingsprincipes, worden dingen niet over de hele organisatie heen 'uitgerold'. De teams hebben ruimte, maar kunnen een behoefte aan ondersteuning kenbaar maken. Dit doen ze door aan te geven waar ze tegenaan lopen en daar een hulpvraag aan te koppelen.



3 Persoonlijk meesterschap

Naast richting en houvast, bestaat ook behoefte aan autonomie en groei. Hoe daar binnen de hier betrokken organisaties naar gekeken wordt, laat zich het best verwoorden als het ruimte maken voor en stimuleren van 'persoonlijk meesterschap'. Een zelfkritische en reflectieve medewerker weet wat voor hem belangrijk is, kan het vermogen en onvermogen van zijn functioneren beoordelen, en is proactief en constant bezig zichzelf te ontwikkelen.

Dat ontwikkelen gaat verder dan kennis en kunde opdoen om het werk goed te kunnen doen. Het gaat over je ten volle ontwikkelen als mens en als professional. "Mensen met een hoog niveau van persoonlijk meesterschap hebben een groter engagement. Ze nemen meer initiatief. Hun gevoel voor verantwoordelijkheid reikt verder en gaat dieper. Ze leren sneller", aldus Senge. Leren betekent hier niet het vergaren van informatie, maar het vergroten van ons vermogen om de resultaten te bereiken die voor ons belangrijk zijn.

Als organisatie heb je invloed op het niveau van persoonlijk meesterschap dat de medewerkers bereiken. We lichten een aantal elementen uit:

3.1 Eigenaarschap

In organisaties waar persoonlijk meesterschap de ruimte krijgt, is iedereen verantwoordelijk voor het proces en het beoogde eindresultaat. Het is helder waar de organisatie naartoe wil (zie deel 1) en iedereen kan daar zelf zijn steentje aan bijdragen, vanuit eigen motivatie en bevoegdheid. Een mooi voorbeeld hiervan is de manier waarop de betrokken organisaties aandacht hebben voor die medewerkers die voorop lopen in het uitdragen van de gemeenschappelijke visie (zie paragraaf 4.3).

3.2 Ruimte en autonomie

Het stimuleren van proactieve professionals (persoonlijk meesterschap) vraagt niet alleen om een heldere visie op het eindresultaat en een gedeelde verantwoordelijkheid om daaraan te werken, maar ook om de ruimte (geven) om dat te (kunnen) doen.

Het is belangrijk om een beroep te doen op het eigen kunnen, de kwaliteiten en het creatief denkvermogen van professionals. We zien dat juist de hulpverleningstrajecten waarbij professionals aangeven dat hierop een beroep is gedaan, door hen als successen naar voren gebracht worden. Dit zijn de momenten waarop het werk voldoening geeft, waarop zichtbaar wordt waarvoor je het doet. In het kader hieronder neemt en voelt een medewerker de ruimte om het anders te doen dan de expliciete normen voorschrijven. Het is het persoonlijk leiderschap van deze medewerker om de keuze te maken het anders te doen en in te schatten wat in deze specifieke situatie nodig is.

Praktijkvoorbeeld: Buiten de lijntjes kleuren

Een wijkteammedewerker probeert in contact te komen met een jongen die geen contact wil. Geheel tegen tijdsafspraken en fatsoens-afspraken in is ze een uur aan de buitenkant van zijn kamerdeur gaan zitten. Hij schreeuwend en scheldend, zij zonder zich verder op te dringen. Tegelijkertijd gaat ze niet weg en laat ze zien dat ze er voor hem is. Het voelt als buiten de lijntjes kleuren. Er is immers maar beperkte tijd beschikbaar. Een collega zegt later dat ze zich niet zo had moeten laten uitschelden. Toch lukt het uiteindelijk twee uur later om in contact te komen met de jongen. Hij vraagt haar zelfs of ze nog een keer terugkomt.



We hebben gezien dat het ook spannend kan zijn die ruimte ineens te hebben. We haalden eerder al het voorbeeld van de onverwachte overgang naar zelfsturende teams aan. Je zou zeggen dat door het overstappen op zelfsturende teams een groter gevoel van autonomie ontstond. Maar als mensen te veel losgelaten worden, leidt dit tot onzekerheid. En als er niets gedaan wordt om mensen te helpen om te gaan met die onzekerheid, komt persoonlijk meesterschap niet tot stand.

3.3 Creatieve spanning

Hierbij willen we echter ook een andere kant belichten. Wanneer wordt juist een enorm beroep gedaan op het persoonlijk meesterschap van professionals zodat ze het beste uit zichzelf halen? Dit gaat over wat Senge aanwijst als de essentie van persoonlijk meesterschap: creatieve spanning. En het leren hoe we creatieve spanning in ons leven kunnen genereren en in stand kunnen houden.

Senge over creatieve spanning

Een gemeenschappelijke visie is een punt ergens in de toekomst. Een idee van een werkelijkheid die er op dit moment nog niet is. Mensen zijn zich vaak pijnlijk bewust van de afstand tussen die visie en de realiteit. Door die afstand kan een visie onrealistisch lijken. Dat kan ons ontmoedigen, maar die afstand tussen visie en werkelijkheid is ook een bron van energie, zo stelt Senge. Als er geen afstand was zou er geen actie nodig zijn om dichterbij de visie te komen. Die afstand (creatieve spanning) is dan ook de bron van creatieve energie.

Het woord spanning suggereert nervositeit, maar creatieve spanning voel je niet speciaal. Creatieve spanning kan wel tot emotionele spanning leiden. We kunnen ontmoedigd raken als ons doel en de realiteit ver uit elkaar liggen. Om dat negatieve gevoel van ontmoediging te verlichten, kunnen we ervoor kiezen onze visie wat te laten zakken. "Ach, zoals het nu is, is het toch eigenlijk ook al prima". Op deze manier verdwijnt de spanning als sneeuw voor de zon. De prijs die we ervoor betalen is echter dat we niet bereiken wat we daadwerkelijk willen.

Als we begrijpen wat creatieve spanning is en ervoor zorgen dat die werkzaam kan blijven door onze visie niet te laten zakken, wordt die visie een actieve kracht.

Doordat visie en realiteit uiteen liggen ontstaat spanning. Deze spanning vormt tegelijkertijd de kracht om ook daadwerkelijk iets voor elkaar te krijgen.



4 Zonder leiderschap geen lerende organisatie

Alles wat in dit essay beschreven is, vraagt om leiderschap. Een belangrijke voorwaarde voor succes is dat er richting gegeven wordt aan de verandering en dat mensen geïnspireerd en gemotiveerd worden om zelf een bijdrage te leveren. Ook ligt er een belangrijke opdracht in het omgaan met het ongemak dat onzekerheid met zich meebrengt. Persoonlijk meesterschap is een vorm van leiderschap die je in alle lagen van de organisatie terug wilt zien. Wat vraagt dit van diegenen die een organisatie aansturen?

4.1 Systeemdenken

In een hiërarchisch gestuurde organisatie kunnen medewerkers verwachten dat de leidinggevende stuurt, oppakt en oplost. Dit geldt in het bijzonder voor medewerkers die niet voorop lopen in de verandering. Dit vraagt dan ook extra aandacht. Dit vereist van de formele leider om congruent te handelen in lijn van de visie. Als leider ben je hierin voorloper en voorbeeld. Een van de betrokkenen verwoordt dit als volgt: "Systeemdenken door de bestuurder is van groot belang. Je moet het geheel zien, terwijl je er ook zelf onderdeel van bent."

Daarbij gaat het dus ook over aanspreekbaar zijn op je leiderschap. Durf je als leider met de billen bloot te gaan als je fouten maakt en hierin ook het voorbeeld te zijn? Hoe creëer je dan voor jezelf de veiligheid die nodig is om met onzekerheid om te gaan? Waar de medewerker de veiligheid van een leidinggevende kan ervaren, van wie ervaart de bestuurder dat dan? In een maatschappij waar beheersmatig naar veel vraagstukken gekeken wordt en de schuldvraag al snel opkomt, is verantwoordelijkheid nemen verdraaid lastig.

Praktijkvoorbeeld: Lerend zijn en kwetsbaarheid

Bij een van de gevolgde organisaties gaan ouders in gesprek met ouders die hulp hebben (gehad). Ook jongeren interviewen elkaar. Deze 'interviewers' presenteren hun resultaten op een grote avond waar iedereen bij aanwezig is. De organisaties, maar ook leden van het college van B&W. De ouders en jongeren die presenteren mogen alles zeggen, ze krijgen geen restricties opgelegd en het CJG krijgt vooraf niets te zien. Dat is kwetsbaar, maar biedt ook enorm veel kansen om te leren. Een van de betrokkenen haalt Jan Rotmans aan: "Transformatie is machtsverschuiving. Dat is echt wat we hiermee doen. Dit is een verschuiving in de machtsverhoudingen."

Als je met elkaar wilt leren, is het belangrijk om niet uit het oog te verliezen wie welke verantwoordelijkheid heeft. Een manager heeft een andere verantwoordelijkheid dan een uitvoerend professional. De rollen en taken verschillen, de visie en de grondhouding niet.

De manager of bestuurder is degene die binnen de kaders de ruimte biedt om te bewegen en te leren. Hij houdt oog voor de kaders, ziet wanneer ze onder druk komen te staan en constateert of het geheel nog de goede kant opgaat. Senge heeft het in dit kader over systeemdenken: de kunst om de bomen en het bos te zien. Systeemdenken helpt om in zeer complexe situaties veranderingen met een grote hefboomwerking te onderscheiden van die met een lage. Het gaat er om door de complexiteit heen te kijken en daar de onderlinge structuren te zien die de veranderingen genereren.



4.2 Transformationeel leiderschap

Wat vraagt bovenstaande manier van denken en werken precies van diegenen die de organisatie aansturen? Tom van Yperen en Rutger Hageraats werkten dat uit in het [essay 'Leiding geven aan Transformatie'](#). Zij beschrijven daar dat om de transformatie in de jeugdsector te bereiken meer nodig is dan de aandacht richten op het bevorderen van competenties van professionals en het veranderen van organisaties. Wat ook nodig is, is transformationeel leiderschap. Zij stellen: "Kenmerkend voor dat leiderschap zijn een duidelijke visie en focus op een beter resultaat voor cliënten, het aangaan van allianties en een sterk commitment daaraan, de bereidheid om de eigen organisatie te veranderen en het inspireren en motiveren van de betrokkenen. Typerend voor transformationele leiders is dat ze zoeken naar de ruimte tussen de regels." Dit is geheel in lijn met wat we gezien hebben bij de organisaties die we in dit project hebben gevolgd.

Praktijkvoorbeeld: Systeendenken

Een van de gevolgde organisaties heeft te maken met veel verschillende gemeenten die allemaal hun eigen visie hebben ten aanzien van het ondersteunen van kinderen, jongeren en gezinnen. Als organisatie wil je je eigen koers varen met je eigen visie en ondertussen ben je afhankelijk van de gemeente. De leiders binnen een van de gevolgde organisaties moeten zich voortdurend bewegen tussen het vasthouden aan de visie, voldoen aan de regelgeving vanuit de gemeente en de wens van medewerkers om te doen wat in hun ogen nodig is. Waar zij in eerste instantie betrokken zijn vanuit de visie van de organisatie, sluiten zij nu steeds meer aan bij de lokale maatschappelijke context, die dus per gemeente verschilt. Uitdaging is om dit steeds weer te verbinden aan de andere elementen: teamleren, mentale modellen en persoonlijk meesterschap.

4.3 Inspireren en motiveren

Een van de aspecten die transformationeel leiderschap kenmerken, verdient apart aandacht. Dat is het motiveren en inspireren van de betrokkenen. Dat kan de leider van een organisatie niet alleen. In de organisaties die wij volgden, zien we dat er veel is ingezet op die mensen binnen de organisatie bij wie de nieuwe manier van denken en werken al in hun genen zit. Of het nu gaat over 'early adopters', cultuurdragers of het realiseren van een olievlek door de organisatie, de gedachte is dezelfde: door je op de deze groep te richten, geef je verandering een zetje in de rug. De organisaties doen dit door echt te investeren in deze mensen, door ze intensief te betrekken bij het uitdenken van nieuw beleid, door ze op te leiden, door ze het gesprek met collega professionals binnen de organisatie aan te laten gaan en door ze vooral ook veel ruimte te geven.



4.4 Theorie | Transformationeel leiderschap

Kenmerken van transformationele leiders

Er is bijzonder veel geschreven over de kenmerken van transformationele leiders. In de literatuur vinden we een hele waslijst aan kenmerken. De meer systematische overzichten laten zien dat de volgende kenmerken veel genoemd worden en karakteristiek lijken te zijn.

Heldere visie met focus: betere resultaten voor cliënten

De transformationele leider is visionair en schetst een duidelijk en aansprekend beeld waarop de ontwikkeling gericht is: er is een focus op het belang van de cliënten en de samenleving. Het gaat erom dat zoveel mogelijk jeugdigen als Jasper aan een goede opleiding en aan werk komen. Ouderen als mevrouw De Jong zijn niet eenzaam maar maken deel uit van onze sociale gemeenschap.

Gericht op het aangaan van allianties en een rolmodel voor het commitment

Om dat belang te realiseren richten de transformationele leiders zich op het bouwen van allianties, intern en extern. Dat gebeurt vanuit de overtuiging dat je alleen samen kunt realiseren wat je wilt bereiken. De leider laat in zijn handelen als het ware zien welk commitment dit vraagt, namelijk: het gaat niet om mij of mijn organisatie, maar om betere resultaten voor de Jaspers en de mevrouwen De Jong. Dáárom werken we samen.

Wakkert bewustzijn voor een beter resultaat aan

Door zijn expliciete focus en commitment geeft de transformationele leider continu de boodschap af dat het gaat om het goede resultaat voor de cliënten. Hierdoor raken alle betrokken partijen ervan doordrongen dat dit resultaat inderdaad de belangrijkste toetssteen is.

Bereidheid de eigen organisatie aan te passen

De transformationele leider is bereid om de eigen organisatie op de schop te nemen. Is het voor de cliënten nodig dat we ons ontwikkelen tot een netwerkorganisatie? Dan doen we dat. Moeten casemanagers van een andere organisatie kunnen beslissen wanneer wij aan zet zijn? Dan committeren wij ons daaraan.

Inspireert en motiveert medewerkers

Houding en gedrag van de transformationele leider werken besmettelijk. Het inspireert en motiveert de medewerkers om voor de gestelde doelen te gaan. De leider heeft daarbij hoge verwachtingen van hen. De medewerkers op hun beurt zien in de leider ook een rolmodel voor hun manier van opereren en het stimuleert ze om beter te presteren dan ze normaal gesproken zouden doen.

We moeten bij deze opsomming de kanttekening plaatsen dat de literatuur vooral veronderstellingen beschrijft. De empirische onderbouwing ervan is nog beperkt, zeker als het gaat om de vraag welke kenmerken van doorslaggevend belang zijn.



Samenvatting

De decentralisatie van de jeugdzorg in 2015 heeft gezorgd voor een veranderend jeugdlandschap. Organisaties staan voor de opgave op een nieuwe manier te werken, vaak vanuit een nieuwe visie op wat goede hulp is. Hoe gaan ze hiermee om? Het Nederlands Jeugdinstituut merkt dat dit een zoektocht is die op verschillende manieren wordt ingevuld. Om hierover praktijkkennis te verzamelen, volgden we een jaar lang vier organisaties die zich inspinnen om een (meer) lerende organisatie te worden. Op die manier hopen zij het hoofd te bieden aan de grootschalige veranderingen die gaande zijn.

Er moest binnen organisaties afscheid genomen worden van de oude situatie, terwijl het nog niet duidelijk was wat daarvoor in de plaats zou komen. Het mag duidelijk zijn dat dit effect heeft (gehad) op de mensen die in die context aan het werk waren.

Beide elementen verdienen hier dan ook aandacht:

1. Het omgaan met een situatie waarin je afscheid moet nemen van het oude zonder te weten wat daarna komt;
2. Het met elkaar bouwen aan 'iets' nieuws.

We zien dat dit zich bij professionals vertaalt in een behoefte aan:

- Richting;
- Houvast, en;
- Autonomie en groei.

Als organisatie kun je op deze behoeften verschillende antwoorden geven. Wat ons betreft vragen deze behoeften in ieder geval om respectievelijk:

- 1. Een gemeenschappelijke en op waarden gestoelde visie**

Een professional werkzaam bij een organisatie die in beweging is, wil weten wat de missie en visie van de organisatie zijn.

- 2. Aandacht voor het omgaan met onzekerheid**

Tegelijkertijd is het belangrijk te accepteren dat nog niet alles helder. De juiste ondersteuning daarbij is cruciaal.

- 3. Het stimuleren van persoonlijk meesterschap**

Tot slot moet een professional zich daar zelf ook toe verhouden en ruimte nemen voor zijn eigen ontwikkeling die voortkomt vanuit de eigen bevlogenheid.

Hoe je dat als organisatie nu precies doet? Daarop is geen eenduidig antwoord te geven. Daarom benadrukken we het belang van 'systeemdenken'. Het gaat erom naar alle aspecten binnen en buiten de eigen organisatie te kijken die van invloed zijn en vervolgens te kiezen voor oplossingen die het meest bijdragen aan het behalen van de gemeenschappelijke visie. Het gaat erom het leren van medewerkers niet los te koppelen van de verandering die de organisatie doormaakt, maar juist ten dienste te stellen van dat proces. Omdat hét antwoord niet bestaat, geven we hier vooral veel voorbeelden van hoe andere organisaties het doen. We hopen dat het aanzet tot denken en inspireert tot actie.



Bronnen

We baseren ons in dit essay voor een groot deel op onze observaties. Deze zijn niet alleen afkomstig uit de vier organisaties die we hier volgden, maar ook uit het [onderzoek](#) dat we in 2019 deden naar het vakmanschap van professionals en het project ['Werken in een wijkteam: een prachtig vak!'](#)

Prins, S, in: Ruijters, M.P.C & P.R.J Simons (red) (2017), Canon van het Leren, *Hoofdstuk 3 Containment, pagina 153*. Vakmedianet Deventer.

Senge, P.M. (1992) De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie. Scriptum Books, Schiedam.

Voet, J. van der (2019) Werkvloer bepaalt of wijkteams presteren, beleid niet. [Sociale Vraagstukken](#). Zie ook de [flyer van het onderzoeksproject Teamwerk in de wijk](#). Universiteit Leiden, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Yperen, T. van, Hageraats, R. (2018) [Leiding geven aan transformatie](#). Nederlands Jeugdinstituut.



Bijlage | De vijf disciplines van Peter Senge

Persoonlijk meesterschap: hierbij doelt Senge op de zelfkritische en zelf reflecterende medewerker die weet wat voor zichzelf belangrijk is. Hij of zij kan het vermogen en onvermogen van het eigen functioneren beoordelen en is proactief en constant bezig zichzelf te ontwikkelen. Persoonlijk meesterschap staat aan de basis van de lerende organisatie. De grenzen van de lerende organisatie worden namelijk bepaald door het leervermogen van de individuele medewerkers.

Mentale modellen: organisaties en medewerkers moeten zich ervan bewust zijn dat zij met een gekleurde bril naar 'de werkelijkheid' kijken. In een lerende organisatie wordt continu onderzoek gedaan naar de verborgen basisveronderstellingen (denkbeelden) die aan het handelen van de medewerker en de organisatie ten grondslag liggen. Om vervolgens deze te bediscussiëren en indien nodig bij te stellen.

Gemeenschappelijke visie: een lerende organisatie heeft een sterke gemeenschappelijke visie. De visie schetst een toekomst waarin de medewerkers zich herkennen en stimuleert de medewerkers om hier gezamenlijk invulling aan te geven. Medewerkers handelen dan vanuit een sterke intrinsieke motivatie in plaats vanuit volgzzaamheid.

Teamleren: om als organisatie te leren is het noodzakelijk dat het leren niet alleen in individueel verband maar ook in teamverband plaatsvindt. Alleen door met elkaar in dialoog te gaan over de vaak verborgen basisveronderstellingen (van elkaar en die van de organisatie) is het mogelijk om vooroordelen te herkennen en los te laten. Dan zal de organisatie echt gaan leren.

Systeendenken: de vijfde voorwaarde voor een lerende organisatie is het denken in systemen. Het gaat om het besef dat een organisatie en haar omgeving een complex geheel is van factoren die elkaar beïnvloeden en van elkaar afhankelijk zijn. En dat daarmee de organisatie continu in beweging is. De essentie van leren systeendenken is het ontdekken van onderlinge relaties tussen deze factoren om vervolgens van dit inzicht gebruik te maken en het systeem te beïnvloeden.

