

# Wanneer doe ik mijn werk goed?

## Een inkijkje in het ontwikkelproces van de WIJ-teams in Groningen

Anneloes Taekema en Mariska van der Steege, maart 2018

*In dit artikel geven wij een inkijkje in het proces van het ontwikkelen van het methodisch kader voor en door professionals van WIJ Groningen en het versterken van een 'reflectieve praktijk' in de afgelopen twee jaar.*

*WIJ Groningen heeft een methodisch kader ontwikkeld en leren en reflectie voor alle professionals verankerd in de dagelijkse praktijk. Dat betekent concreet: als WIJ-team regelmatig 'stilstaan', casuïstiek open op tafel leggen, elkaar vragen stellen en doorvragen, woorden geven aan wat je doet/besluit, benutten van elkaars kennis en kunde en tegenspraak organiseren. Dit is gericht op oplossingen 'op maat' passend bij de vragen en behoeften van inwoners en wijken.*

*Het methodisch kader beschrijft het WAT en HOE van WIJ Groningen. Het bevat een aantal principes op basis waarvan de professional zijn werk richting kan geven en het eigen handelen regelmatig tegen het licht kan houden. Het geeft de professionals en de WIJ-teams zowel 'ruimte' als 'houvast'.*

## De vraag van WIJ Groningen in het najaar van 2015

WIJ Groningen (op dat moment een organisatie in oprichting) vroeg ons in het najaar van 2015 om ondersteuning bij het volgende vraagstuk: 'Hoe organiseren wij efficiënte ondersteuning voor onze professionals en hoe kunnen wij als organisatie continu (van elkaar) leren, reflecteren en beter worden, met het oog op onze transformatieopdracht'.

In ons eerste gesprek met de opdrachtgever over dit vraagstuk kwamen twee belangrijke speerpunten op tafel:

1. De professional van WIJ krijgt zoveel mogelijk ruimte en autonomie om het werk met de inwoner(s) te verrichten. Het is van belang dat de professional die ruimte ervaart en regie neemt en zich niet tegengewerkt voelt door een overmaat aan protocollen en regels.
2. De professional van WIJ houdt zijn eigen handelen regelmatig tegen het licht. De dagelijkse betrokkenheid bij allerlei vragen, zorgen van mensen, wijken en scholen maakt het van belang om regelmatig te reflecteren en hiervan (als WIJ-team) te leren. WIJ Groningen dient de professionals hierbij 'houvast' te bieden.

Op het eerste gezicht kunnen deze twee speerpunten ('ruimte bieden' en 'houvast bieden') als uitersten tegenover elkaar worden gezien. Wij hebben samen met opdrachtgever vanaf de start een benadering

WIJ Groningen is gestart onder de vlag van de gemeente Groningen. De organisatie is voor vragen en behoeften in het hele sociale domein (voor inwoners van 0-100). Er zijn 11 wijkteams (geografisch ingedeeld) en twee wijk-overstijgende teams, één gericht op 'multiprobleem' gezinnen en één op samenwerking met en ondersteuning aan scholen. In de WIJ-teams werken gemiddeld 50 professionals met allerlei achtergronden en disciplines.

Elk WIJ-team wordt ondersteund door een manager, een gedragswetenschapper, twee praktijkbegeleiders en een programma/projectmedewerker.

De professionals van WIJ zijn tussen 2015 en 2017 in dienst gebleven van de eigen moederorganisatie (GGZ, GGD, Jeugdhulp, gemeente). Sinds januari 2018 is WIJ Groningen een zelfstandige stichting en hebben vele medewerkers de overstap gemaakt.

De transformatieopdracht van WIJ Groningen houdt in dat de professionals van WIJ daadwerkelijk samenwerken met de inwoners en wijken aan ondersteuningsvragen. Waar het kan preventief en/of zo licht mogelijk, met inwoner en hulpbronnen in zijn of haar sociale systeem. En daar waar een behoefte in een buurt/wijk of van een doelgroep breder is met collectieve inzet.

gekozen waar deze speerpunten naast elkaar bestaan, als twee volumeknoppen op een versterker. Je kunt beide knoppen bedienen, de mate van 'ruimte bieden' kan daarmee op stand 8 en de mate van 'houvast bieden' ook. Deze benadering geeft de mogelijkheid om de knoppen ('ruimte' en 'houvast') los van elkaar te bedienen, afhankelijk van de situatie of complexiteit van de casuïstiek en/ of afhankelijk van de competenties en behoeften van professionals en teams.

### **Wat te verstaan onder professionaliteit?**

Bij WIJ Groningen werken professionals. Maar wat verstaan we nou precies onder professionaliteit? Een professional is iemand die ervoor kiest, om met behulp van specialistische kennis en ervaring, inwoners zo goed mogelijk van dienst te zijn. Professionals zien dagelijks wat er speelt in wijken, welke vragen en behoeften daar leven. Ze spelen daarop in vanuit hun vakmanschap op een zo integer mogelijke manier. Zij zijn transparant over hun inschattingen en beoordelingen, weten waar ze wel en niet van zijn, hebben het lef regie te nemen en willen hun handelen verantwoorden als daarom gevraagd wordt. Professionals zijn voortdurend bezig beter te worden in het vak en proberen telkens nieuw opgedane kennis in de praktijk toe te passen (Ruijters, 2015). Onze ervaring is dat professionals zowel ruimte als houvast nodig hebben. Daarbinnen kunnen ze dan vanuit een intrinsieke motivatie om het goede goed te willen doen, leren van en met elkaar, reflecteren en meebewegen met de ontwikkelingen in de samenleving.

### **Ontwikkelen methodisch kader met en voor professionals**

Vanaf 2015 heeft een ontwikkelgroep van WIJ Groningen (in vijf werksessies die wij hebben begeleid) actief gewerkt aan een methodisch kader dat de praktijk ondersteunt. In deze groep waren verschillende functies en achtergronden vertegenwoordigd (onder andere gedragswetenschappers, WMO- deskundigen, managers, medewerkers Jeugdhulp, opbouwwerkers en GGD-medewerkers). De allereerste vraag was 'WAT' willen WIJ bereiken? En vervolgens het formuleren van het 'HOE' (HOE willen WIJ werken, volgens welke methodische uitgangspunten?). Vele bronnen en concepten zijn door de deelnemers in deze sessies op tafel gebracht, artikelen over de decentralisatie en transformatie, de nieuwe wetgeving, artikelen over *Signs of Safety* (Turnell & Edwards, 2009), het denken over eigen kracht en de acht bakens van *Welzijn Nieuwe Stijl* (Ministerie van VWS, 2010).

Ook heeft de groep 'kernbeslissingen' geformuleerd, geïnspireerd op de werkwijze *Deltaplan gezinsvoogdij* (Van Montfoort & Slot, 2009). Het gaat er daarbij om te bepalen welke beslissing(en) professionals niet 'alleen' kunnen nemen en de wijze waarop de professionals van WIJ een (kern)beslissing nemen. Een voorbeeld hiervan is of een professional, zonder iemand mee te laten

Het methodisch kader bevat de uitgangspunten die gelden voor het werken in de situationele context van WIJ Groningen op basis van de opdracht van WIJ. In het kader staat 'WAT willen WIJ bereiken?' en 'HOE werken WIJ'. Daarnaast geeft het kader helderheid over het proces van beslissen en welke beslissingen je als professional niet alleen neemt (kernbeslissingen).

De zes pijlers van WIJ Groningen. WIJ streven naar:

1. *Zelfredzaamheid* van de bewoner.
2. De inwoner heeft *regie* over zijn eigen leven en behoefte.
3. *Voorkomen* dat problemen ontstaan of verergeren.
4. *Veiligheid* in de wijk, op straat en in huis.
5. *Positieve ontwikkeling en gezondheid* van de bewoner.
6. Het waar mogelijk (weer) *meedoen* van bewoners in de samenleving.

In de dagelijkse praktijk worden voortdurend beslissingen genomen. Extra aandacht is nodig voor beslissingen die een grote invloed hebben op het leven van een inwoner en het vervolg van de ondersteuning/hulpverlening. Om de professional toe te rusten in zijn verantwoordelijkheid, zijn deze momenten als *kernbeslissingen* aangemerkt. Er wordt bewust stilgestaan om te reflecteren op de situatie en het beslissen/handelen.

kijken, een traject/interventie met een inwoner kan afsluiten. De uitkomst van deze discussie in de ontwikkelgroep was dat de professional deze beslissing zelfstandig en samen met de inwoner kan nemen. Hierbij werd echter de aantekening gemaakt 'tenzij de doelen met de inwoner niet zijn bereikt'. Bij deze 'tenzij' is het van belang dat iemand (in dit geval de praktijkbegeleider) de professional bevrage op de situatie, de feiten en zijn afwegingen. Wat maakt dat doelen niet bereikt zijn? Is de voorkeur van de inwoner dicht gebleven of was het aanbod van WIJ niet passend bij de doelen/verwachtingen van de inwoner? Deze beslissing in het geval van een 'tenzij' werd daarmee een kernbeslissing.

De uiteindelijke (kern)beslissing blijft overigens de verantwoordelijkheid van de professional zelf. Hij kiest wat hij met de overwegingen en het advies doet. Dit sluit aan bij de eisen die aan geregistreerde professionals worden gesteld op basis van de Jeugdwet en de introductie en ontwikkeling van het tuchtrecht in de jeugdhulp. Het is vooral belangrijk dat professionals continu werken aan hun vakbekwaamheid en transparantie. Bij (een achteraf) beoordeling door een tuchtcommissie gaat het er met name om hoe een professional tot een beslissing kwam, welke afwegingen zijn gemaakt, wie de professional bij een beslissing heeft betrokken op welk moment in het proces. In de werkwijze van WIJ Groningen biedt het methodisch kader (inclusief kernbeslissingen) en de reflectieve werkwijze professionals ondersteuning hierbij.

**Naast de 'kernbeslissingen' zijn er dus vele andere beslissingen die de professionals van WIJ direct met de inwoner(s) kan nemen. Bij twijfel kunnen professionals altijd met iemand sparren over casuïstiek. Van de WIJ professionals wordt verwacht dat ze hier gebruik van maken en kwesties tijdig inbrengen.**

De ontwikkelgroep heeft het methodisch kader stapsgewijs ontwikkeld in de periode november 2015 tot en met mei 2016. Iedere deelnemer aan de ontwikkelgroep heeft tussen de werksessies door aan verschillende collega's in diverse geledingen onderdelen van het kader voorgelegd. In juni 2016 is het methodisch kader en de reflectieve werkwijze binnen WIJ Groningen geïntroduceerd bij alle professionals van WIJ (zie [zowerkenwijgroningen](#)). Er is een applicatie van het methodisch kader beschikbaar (tekst en animatie) die alle professionals van WIJ op hun mobiele telefoon hebben geïnstalleerd. Zo is het het kader voor hen altijd en overall beschikbaar.

### **Hoe gaat het methodisch kader leven?**

Welke vorm je ook kiest, op papier of met animaties, een methodisch kader gaat niet vanzelf 'leven'. Om hier dagelijks mee te (gaan) werken en er samen betekenis aan te geven, zijn de methodische casuïstiekbesprekingen binnen WIJ Groningen geïntroduceerd. Wij hadden als voormalig medewerkers van VanMontfoort goede ervaringen opgedaan met deze werkwijze in de jeugdbescherming en bij jeugdhulpaanbieders zoals Lindenhout (Jongepier & Schoonderwoerd, 2012).

In methodische casuïstiekbesprekingen leren professionals met elkaar op een systematische wijze van een casus op tafel. Op basis van een analyse van een casus doen de professionals nieuwe inzichten op en bepalen zij de volgende stappen. Het samen leren van casuïstiek en het reflecteren op het eigen handelen wordt hiermee binnen WIJ Groningen wekelijks op de eigen werkplek georganiseerd en gestimuleerd.

De leergroepen binnen de WIJ teams zijn zo gevormd dat disciplines en functies gemixt zijn. Hierdoor wordt kennis en kunde binnen de WIJ-teams verbonden aan de actuele casus en de vraag die op tafel ligt. De inbrenger verzamelt verschillende perspectieven op het vraagstuk en ontwikkelt hierdoor een breder referentiekader. Dat is gebaseerd op elkaars expertise en praktijkervaringen, maar ook op (gezamenlijke) waarden en normen.

De praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers van WIJ Groningen zijn door ons opgeleid om deze bijeenkomsten te leiden. Zij werken hierin voornamelijk met de werkwijze van 'de vier vensters', zie: [www.deviervensters.com](http://www.deviervensters.com) (Van Montfoort & Slot, 2013). Hierbinnen is een structuur voor het bespreken van een casus aangevuld met middelen en technieken uit de intervisie (Van Montfoort, Van der Steege & Van Vugt, 2014). De opleiding in deze werkwijze heeft plaatsgevonden in twee ontwikkeldagen met alle gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders.

Vervolgens hebben de gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders coaching-on-the-job van ons ontvangen. Deze vond plaats in twee rondes (2 keer 2 bijeenkomsten) binnen het eigen WIJ-team in de bestaande leergroepen. Tijdens de coaching-on-the-job zijn verschillende ingrediënten en variaties van leren en coaching mogelijk. Wij sloten aan bij de (leer)vragen van de praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers zelf. Mogelijke ingrediënten waren: voordoen (als coach), observeren, (samen) oefenen, feedback vragen en geven en het stimuleren van reflectie op het eigen handelen. De praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers zijn in de meeste sessies direct 'voor de groep' aan de slag gegaan in de rol van gespreksleider met hun eigen team/leergroep. Wij waren hierbij aanwezig als coach op de achtergrond. Zij hebben eventuele feedback of tips van onze kant op een vooraf afgesproken wijze ontvangen. Soms zetten de gespreksleiders de sessie even stil om een vraag over het (leiden van het) proces voor te leggen aan de groep. Aan het einde van een bijeenkomst werd tijd ingeruimd om terug te kijken en te verdiepen met elkaar.

### **Reflectieve praktijkvoering in de breedte en diepte**

Natuurlijk is een reflectieve praktijk veel meer dan het organiseren, leiden en deelnemen aan methodische casuïstiekbijeenkomsten. Wij hebben in praktijk gezien dat regelmatig en bewust stilstaan bij het handelen de 'kern van het werk' steeds boven water houdt. We spreken van een reflectieve professional als die bewust het handelen stuurt aan de hand van vragen als: 'Wat ben ik aan het doen, wat draag ik bij, wat gaat goed, wat kan beter, om welke reden en op basis van welke uitgangspunten handel ik?' (Van Montfoort, Van der Steege & Van Vugt, 2015). In principe kan iedereen op deze wijze van elke situatie leren. Tegelijkertijd hebben we gezien dat alle goede voornemens van professionals en teams over leren en reflecteren in de waan van de dag

De werkwijze 'de vier vensters' is ontwikkeld voor de jeugdbescherming (Van Montfoort & Slot, 2013). Het helpt professionals om door vier verschillende vensters een casus te bekijken. De inbrenger van de casus formuleert eerst de leervraag dan kijken de professionals gezamenlijk door de 'vier vensters':

1. Wie zijn de belangrijke mensen in de casus (teken het systeem)?
2. Wat zijn de feiten (tijdlijn)?
3. De weging: wat staat hier op het spel en voor wie, welke punten wegen mee en hoe zwaar wegen deze?
4. De volgende stap (voorbereiding van een beslissing/actie).

Een reflectieve professional heeft de gewoonte (discipline) om het werk wat hij gaat doen voor te bereiden en vooraf na te denken over:

1. Wat wil ik gaan doen in een bepaald gesprek/situatie?
2. Hoe ga ik het doen?
3. Welk effect beoog ik?
4. Vanuit welk kader vertrek ik: visie/ uitgangspunten, waarden en normen?

En hierop terug te kijken na de situatie en hiervan te leren. Reflectie aan de hand van vraag 1, 2 en 3 leidt tot leren in een 'single loop'. Vraag 4 gaat naar een dieperliggend kader, en vraagt om herkadering, we spreken dan van 'double loop' leren (Wouterson & Bouwman, 2010).

snel van de agenda verdwijnen. Want wanneer is er tijd om preciezer te kijken naar wat je aan het doen bent? Het is van belang dat deze houding en manier van werken geïntegreerd is in de professional en gedragen en gestimuleerd wordt door het collectief. Het gaat ook om de 'kunst' van het elkaar continu prikkelen, allerlei soorten vragen (blijven) stellen (Verhoeven, 2010) en elkaar constructief tegenspraak bieden. Ook het werk van Marie-José Geenen biedt hiervoor concrete handvatten (Geenen, 2012; Geenen, 2014).

### **Essentie voor ogen houden**

De essentie voor WIJ Groningen is het bieden van passende oplossingen en met inwoners nieuwe oplossingen ontwikkelen. De kwaliteit van de interacties tussen professionals en inwoners en wat men met elkaar wil bereiken staat hierin centraal. Termen als reflectie, continu leren, methodisch kader en professionaliteit kunnen abstracte begrippen blijven die de vraag oproepen: wat heeft de inwoner hier nou aan? Van belang is dat professionals en inwoners in interactie met elkaar meerwaarde ervaren. Dat inwoners ervaren dat over de dienstverlening die wordt geboden samen is nagedacht, dat deze tijdig wordt bijgesteld, dat er gebruik wordt gemaakt van de juiste expertise op het juiste moment, dat er scherp is met betrekking tot ontwikkeling en veiligheid (van kinderen), dat er samengewerkt wordt met belangrijke betrokkenen en dat men zorgt voor een juiste informatievoorziening. Kort samengevat is dit het werken vanuit 'de bedoeling' (Hart, 2013).

### **Visie op leiderschap**

Als de verwachting is dat professionals binnen een organisatie verantwoordelijkheid nemen en dat teams zelf aan het roer gaan staan en de ogen gericht houden op de doelen van de transformatie, dan is het van belang dat leidinggevend (managers) bewust zijn dat zij hierin een actieve (voorbeeld)rol hebben. Het is van belang dat zij zowel ruimte als houvast kunnen bieden aan de professionals. En dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Om de transformatieopdracht (zoals we deze bij de start van dit artikel benoemd hebben) te laten slagen gaat het in ieder geval om het hebben van een heldere focus met elkaar, het samen zoeken en vinden van ruimte (tussen de regels) en met behulp van verschillende disciplines en andere organisaties passende oplossingen te vinden voor inwoners. De transformatie is nog in volle gang. Leidinggevend in het sociaal domein hebben te maken met verschillende opvattingen over hoe de zorg kan en moet veranderen. Het is van belang dat zij samen met teams werkenderwijs een weg vinden en zich steeds bewust zijn van de opdracht waar zij voor staan en wat hiervan het resultaat

**Reflectie op het eigen handelen nadat een situatie heeft plaatsgevonden en het leren hiervan (en op basis hiervan tot volgende stappen komen) noemen we 'reflection-on-action'.**

**Reflection-in-action is het reflecteren in de situatie. De professional gebruikt de mogelijkheid om in een situatie (op het moment dat het gebeurt) verschillende handelingsstrategieën af te wegen. Dit kan plaatsvinden in paar seconden of zelfs minder. Hiermee kan de professional situationeel reageren en een interventie inzetten die op dat moment het meest effectief lijkt (Schön, 1983).**

moet zijn voor de inwoner. Dit wordt ook wel ‘transformationeel leiderschap’ genoemd (Van Yperen & Hageraats, 2018).

Bij de start van het traject met WIJ Groningen hebben enkele managers deelgenomen aan de ontwikkelgroep methodisch kader. Daarnaast hebben we samen met en voor de groep van elf managers enkele ontwikkeldagen georganiseerd. Tijdens deze dagen hebben zij met elkaar gewerkt aan de vraagstukken die voor hen urgent waren. Bijvoorbeeld op welke wijze zij professionals kunnen ondersteunen bij zeer complexe casuïstiek. Of het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de rol van de praktijkbeleider in het wijkteam. Soms heeft dit geleid tot uitwerking van gezamenlijk beleid, steeds zo minimaal mogelijk én werkbaar. Deze ontwikkeldagen hebben de managers ook geholpen zich bewust te zijn van de ‘voorbeeldrol’ die zij hebben, in de manier van leidinggeven en het uitdragen van het methodisch kader.

Managers hebben in 2017 gebruik kunnen maken van een drietal coachingsbijeenkomsten waaraan zij konden deelnemen met de zogenaamde ‘vierhoek’ van het WIJ-team. Een vierhoek wordt gevormd door de manager van het betreffende team, de gedragswetenschapper (deze functie wordt meestal uitgevoerd door een duo), praktijkbegeleider (ook vaak een duo) en een programmamedewerker. Zij werken elke dag samen met de professionals binnen een WIJ-team. Wij zijn als externe coaches in deze sessies met hen op onderzoek uitgegaan hoe adequaat leiding te geven aan de vraagstukken die speelden binnen het eigen team. Ze hebben met elkaar manieren uitgeprobeerd hoe de professionals te stimuleren regie te nemen in casuïstiek en hierbij het methodisch kader te benutten.

We hebben tijdens deze coachingsmomenten in de ‘vierhoeken’ het concept ‘Horizontaal leiderschap’ (Bekman, 2009) benut en de door Bekman beschreven kerncompetenties van leidinggeven vertaald naar de praktijk van WIJ Groningen (Bekman, 2006). Het gaat dan om het sturen op de (transformatie)opdracht waar WIJ voor staat, het coachen en inspireren van de professionals en waar nodig (en op tijd) confronteren of ingrijpen.

Tijdens deze sessies bleek dat het zeer belangrijk is om steeds nieuwsgierig te zijn naar de uitgangspunten die de ander tot bepaald handelen brengt. Het is de uitdaging voor managers (evenals voor gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders) niet te hard te lopen, te willen oplossen of te snel te oordelen. Het blijft oefenen om op horizontale wijze met elkaar aan tafel te gaan en eerst een en ander preciezer uit te vragen (de mensen, de feiten) en (waar het kan samen) te komen tot zorgvuldig wegen en beslissen. Ook juist daar waar wrijvingen of verschillende meningen zijn, kunnen mensen veel van elkaar leren en kan er transformatie van handelen plaatsvinden.

Een gezamenlijke visie op leiderschap binnen WIJ Groningen zal nog worden uitgewerkt. Wij hebben ons onder andere laten inspireren door het concept ‘Horizontaal leiderschap’ (Bekman, 2009).

Leiderschap wordt vaak benaderd vanuit een verticale lijn, de managementlijn. In deze horizontale benadering is leiderschap veel meer dan ‘managen’. Het gaat om het versterken van de horizontale lijn, waarin het leiderschap en de kerncompetenties van leidinggeven van belang zijn in elke functie van de organisatie. In deze benadering van leiderschap staat ten eerste het creëren van gemeenschapszin centraal, een werkomgeving waarin elke professional gezien wordt (parallel met de benadering van inwoners in wijken) en daarnaast het bieden van een werkklimaat met voldoende reflectieve ruimte en kansen om te leren op de werkplek.

Kerncompetenties van leidinggeven:

1. Sturen op processen
2. Coachen
3. Inspireren / motiveren
4. Confronteren/ ingrijpen (Bekman, 2006).

## Continu leren op twee niveaus

Het continu leren binnen de organisatie van WIJ Groningen vindt op deze wijze steeds meer plaats op twee niveaus: op het niveau van de praktijk (professionals/teams/inwoners) en organisatie (teamoverstijgend). Belangrijke bevindingen uit de praktijk worden via de casuïstiekbijeenkomsten, beleidsgroepen, vierhoeken en via de managers op de juiste plek geagendeerd binnen de organisatie. Zo ontstaan twee 'leercirkels' (praktijk en organisatie) die elkaar aanzetten en stimuleren. De organisatie WIJ Groningen kan zo inspelen op vragen en bevindingen die voortkomen uit de praktijk.

## De eerste opbrengsten

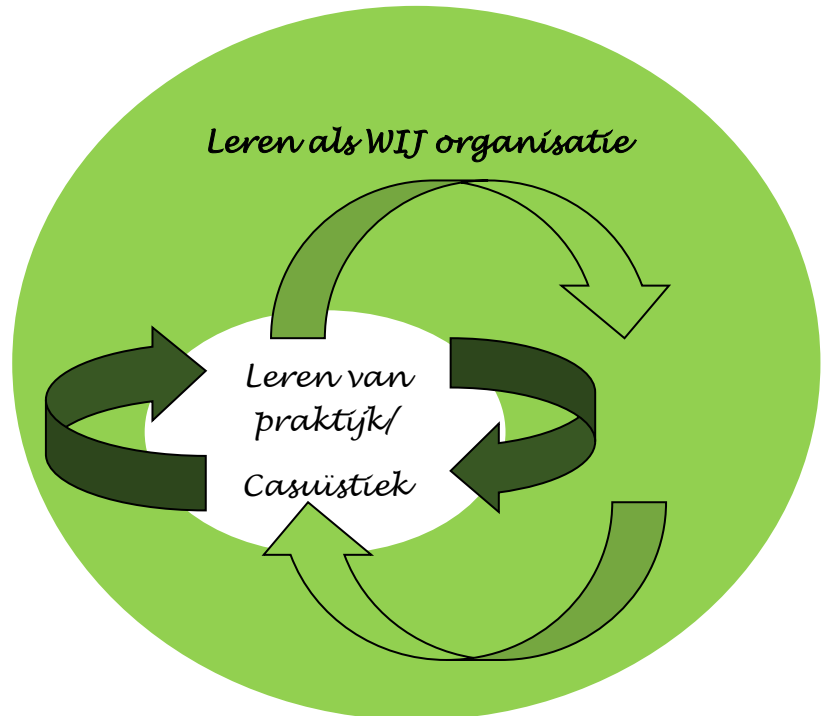
We zijn dit artikel gestart met de vraag: 'Wanneer doe ik mijn werk goed?'. Binnen WIJ Groningen geeft het

methodisch kader hierin de professional ruimte en houvast. Het biedt geen pasklare handleiding of antwoord, maar een kompas waarmee de professional op pad kan. De reflectieve werkwijze maakt dat iedere professional zijn twijfels en dilemma's kan inbrengen. De onderzoekende werkwijze maakt de professional bewust van de keuzes die hij maakt. Op deze wijze wordt met allerlei verschillende disciplines gewerkt aan transparantie van handelen en aan de kwaliteit van de dienstverlening. Het handelen van de professionals wordt door henzelf met regelmaat tegen het licht gehouden, met het doel hiervan te leren.

WIJ Groningen heeft met deze werkwijze in twee jaar tijd een fundament gelegd voor het continu leren van de praktijk. Het ontwikkelproces van WIJ Groningen is goed op gang gekomen. Het is echter ook nooit af, er is altijd ruimte om beter te worden. Het methodisch kader zal nu na twee jaar weer aangescherpt moeten worden. Bevindingen en ervaringen in praktijk geven de medewerkers van WIJ aanwijzingen wat en hoe het een stap beter kan.

We zien steeds meer dat de professionals van WIJ door het ervaren van de meerwaarde van deze principes en de reflectieve werkwijze 'eigenaarschap' voelen en (durven) nemen. De taken en verantwoordelijkheden om de principes en werkwijzen blijvend te hanteren worden steeds meer en in een bredere groep gedeeld. Men organiseert zelf (ook tussendoor) momenten van stilstaan en casuïstiekbesprekingen. De professionals zijn minder voorzichtig. Ze stellen elkaar kritische vragen zonder direct een eigen invulling of oordeel te geven en ze geven elkaar gelegenheid om na te denken. Ze denken niet in 'goed' of 'fout'.

Praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers bemerken dat zij meer coachend en inspirerend kunnen zijn. De professionals van WIJ 'wachten' niet op hun advies, maar gaan zelf (samen met inwoners en collega's) op zoek naar de mogelijkheden en beperkingen in een vraagstuk en leggen zaken tijdig op tafel.



Professionals en leidinggevendenden zijn zich er zeer bewust van dat reflectie helpend is en dat het borgen ervan doorlopend aandacht zal blijven vragen. Wat werkt is het op allerlei manieren stimuleren van het delen van (positieve) ervaringen, elkaar verrassen, zich uitspreken en elkaar aanspreken. Hierdoor blijft 'het vuurtje' aan. Wij hebben met het oog op de doorontwikkeling en borging vier enthousiaste ontwikkelaars/opleiders opgeleid om waar nodig onderwerpen verder uit te werken, training en coaching te bieden en nieuwe medewerkers toe te rusten in visie, bouwstenen en werkwijze(n).

Terugkijkend op de afgelopen twee jaar zien we dat leidinggevendenden en professionals binnen WIJ Groningen positief zijn over de ontwikkeling die ze hebben doorgemaakt. Concreet geven ze aan dat binnen de WIJ-teams meer zicht en grip is op de actuele casuïstiek en vraagstukken die spelen in de (eigen) wijk en elkaars kennis en handelwijzen. Het heeft hen een werkwijze geboden die leeft en eigenaarschap en vernieuwing stimuleert. De opdrachtgever geeft aan dat de belangrijkste opbrengst is dat het professionals lukt om beslissingen op een weloverwogen manier te nemen. En dat de beslissingen beter worden onderbouwd, zonder dat dit creatieve oplossingen in de weg staat. De inwoners krijgen hierdoor geen standaardoplossing, maar een zo gewoon mogelijke oplossing op maat.



## Literatuur en bronnen

- Bekman, A. (2009). *Horizontaal leiderschap. Onderzoek naar leiderschap in organisaties. Verhalen praktijkgevallen, aandachtspunten*. Assen: Van Gorcum.
- Bekman, A (2006). *Kernkwaliteiten van leidinggeven. Het horizontale perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Geenen, M.J. (2014). *De reflectieve Professional*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Geenen, M.J. (2012). *Reflecteren. Leren van je ervaringen als sociale professional*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Jongepier, N. & Schoonderwoerd, C. (2012). De reflectieve praktijk in de jeugdzorg. *Jeugdbeleid*, (6) 3, 139-143.
- Hart, W. (2013). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Ministerie van VWS (2010). *Welzijn Nieuwe Stijl*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Montfoort, A.J. van, Steege, M. van der & Vugt, M. van (2015). *Methodische leerbijeenkomsten. Leren door reflecteren in de jeugdhulp en jeugdbescherming*. Woerden: VanMontfoort.
- Montfoort, A.J. van & Slot, N.W. (2013). *Werken met Verve. Handleiding voor de jeugdbeschermer*. Leiden: Hogeschool Leiden.
- Montfoort, A.J. van & Slot, N.W. (2009). *Handboek De deltamethode Gezinsvoogdij. De nieuwe methode voor de uitvoering van de ondertoezichtstelling*. Utrecht: MO Groep.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Ruijters, M. (redactie; 2015). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. Londen; Ashgate.
- Turnell, A. & Edwards, S. (2009). *Veilig opgroeien. De oplossingsgerichte aanpak Signs of Safety in jeugdzorg en jeugdbescherming*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Verhoeven, W (2010). *De kunst van het vragen stellen*. Aarle-Rixtel: Associatie voor coaching.
- Wouterson, L. & Bouwman, P. (2010). *Eerste Hulp bij Ongewenste resultaten. Modellen en concepten van Chris Argyris voor iedereen werkbaar gemaakt*. Amsterdam: Het Consulaat.
- Yperen, T. van & Hageraats, R. (2018). *Leiding geven aan transformatie*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Anneloes Taekema is zelfstandig adviseur, richt zich op leidinggeven aan verandering, het leren in en van de (eigen) praktijk in organisaties ([www.reflectieinactie.nl](http://www.reflectieinactie.nl)).

Mariska van der Steege is zelfstandig adviseur, veranderaar en projectleider in het sociaal domein ([www.mariskavandersteege.nl](http://www.mariskavandersteege.nl)).

Contact met WIJ Groningen: Roos van Veen, afdeling Kwaliteit ([Roos.van.Veen@wij.groningen.nl](mailto:Roos.van.Veen@wij.groningen.nl)) en Eric Scholten, afdeling Communicatie ([Erik.Scholten@wij.groningen.nl](mailto:Erik.Scholten@wij.groningen.nl)).