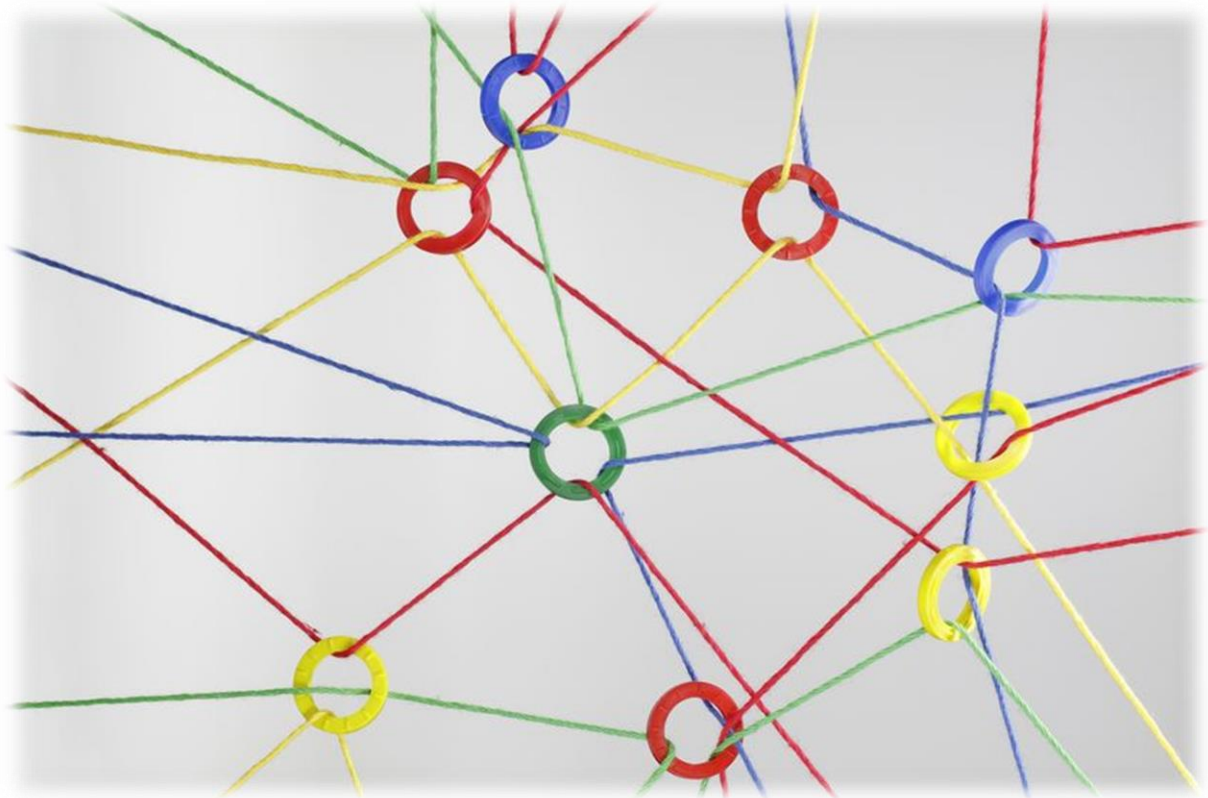


Leerkringen: wat zijn het en hoe werken ze?

Een kort literatuuronderzoek



Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is het landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid. Onze activiteiten zijn georganiseerd in vier actuele programma's: effectiviteit en vakmanschap, zelfredzaamheid, participatie, veiligheid en huiselijk/seksueel geweld.

We investeren in de kracht en de onderlinge verbinding van burgers. We doen dit door maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven te ondersteunen, te adviseren én met hen samen te werken. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

COLOFON

Auteur: Martha Talma

Datum: september 2017

© Movisie

Voorwoord

"We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk."

Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde aan de Erasmusuniversiteit

Verandering faciliteren

Veranderingen zorgen voor onzekerheid, maar ook voor innovatie en kansen. Op veel plaatsen en manieren wordt geëxperimenteerd. Nieuwe vormen van zorg en ondersteuning worden ontwikkeld en bestaande werkwijzen worden verbeterd. Van Movisie wordt gevraagd dit collectief leren in het sociale domein te faciliteren. Door kennis in te brengen en op te halen, door het kennisproductieproces te ondersteunen en door de verworven inzichten voor het bredere publiek te ontsluiten. Movisie zet een steeds grotere variëteit aan leervormen in: 'lichtere' vormen van kennisdeling in inspiratiesessies en kennisnetwerken tot meer omvangrijke vormen van kennisproductie, bijvoorbeeld in een Community of Practice.

Om de visie op leerkringen aan te scherpen, hebben wij in deze notitie antwoord gezocht op de volgende vragen:

- Wat onderscheidt de verschillende vormen van collectief leren?
- Hoe faciliteer je een Community of Practice?
- Wat zijn tips bij het faciliteren van collectief leren?

Voor wie

Deze notitie is bedoeld voor ieder die zich bezig houdt met het veranderen en verbeteren in het sociale domein: sociale professionals, beleidsambtenaren, docenten van sociale opleidingen, ervaringsdeskundigen, etc. Want veranderen lukt alleen door verschillende perspectieven bij elkaar te brengen.



Inhoudsopgave

1	Definitie.....	1
2	Doelen	2
3	Stappen voor een Community of Practice	3
4	Vijf tips voor een effectieve leeromgeving	6
5	Bronnenlijst	13

1 Definitie

Bij een zoektocht naar wat werkt bij leerkringen, passeren veel termen en vormen van leerkringen de revue: van leergemeenschappen en leernetwerken tot Communities of Practice en kenniswerkplaatsen. Een eenduidige definitie van een leerkring is daarmee niet mogelijk. Het is als het ware een continuüm van kennisdeling tot kenniscoproductie. Voor de definitie worden hieronder twee vormen gedefinieerd die aan de uiteinden van het continuüm staan: kennisnetwerken en Communities of Practice (CoP's).

Definitie van een kennisnetwerk

Een kennisnetwerk is een groep mensen die vanuit een gemeenschappelijk belang of passie informatie en kennis delen.

Definitie van een Community of Practice

Een Community of Practice is een groep die met verschillende relevante partijen (bijvoorbeeld wetenschap, beleid, praktijk, gebruikers) nieuwe kennis creëert om een weerbaar vraagstuk aan te pakken.



2 Doelen

Doel van een kennisnetwerk:

Het verbeteren van bestaande werkpraktijken, routines aanpassen of bekende problemen oplossen.

Doel van een CoP:

Een gedeeld weerbaarstig vraagstuk oplossen in een open en experimentele leeromgeving. Hiervoor is inbreng vanuit meerdere disciplines, achtergronden en perspectieven nodig.

- De meerwaarde van het werken vanuit meerdere perspectieven: Betere resultaten als je vanuit verschillende perspectieven werkt. Veel vraagstukken zijn alleen op te lossen als je het samen doet. De kans op blinde vlekken wordt verkleind. De verschillende perspectieven wakkeren het aangaan van nieuwe patronen aan.
- Er is meer eigenaarschap en draagvlak om resultaten toe te passen en de vernieuwingen zijn duurzamer. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat verschillende betrokken partijen (bestuurders, beleidsmakers, teamleiders) een veranderingsproces faciliteren en meedoen aan het leerproces.

3 Stappen voor een Community of Practice

Hieronder worden stappen voor een Community of Practice beschreven (Andringa & Reyn, 2014). Dit komt ook overeen met stappen voor kennisproductie of een werkplaats. De stappen zijn ook relevant en bruikbaar voor kennisnetwerken, maar zullen minder 'zwaar' aangezet worden.

1. Maak scherp waarover het gaat

Scherpe kaders voor een verrassende uitkomst. Wanneer het domein te breed is geformuleerd, blijft het bij uitwisselen van kennis en kan er niet genoeg gefocust worden. Een duidelijk afgebakend domein zorgt voor een goede basis en een gevoel van gedeelde identiteit. Er moet wel ruimte blijven voor vrije invallen, gedachten en beelden. En ruimte om te experimenteren.

Bepaal samen welke vragen beantwoord moeten worden. Als een vraagstuk erg complex is, kun je eerst aan vragen op kleinere schaal werken. Dit verlaagt de complexiteit van grote maatschappelijke vraagstukken. Oplossingen kunnen daarna dienen als voorbeeld voor oplossingen op grotere schaal.

2. Sluit aan bij urgentie

Het leerproces is niet 'leren om te leren', maar om de context te veranderen. Een collectieve ambitie helpt hierbij de energie te richten. Hoe urgenter een vraagstuk, hoe beter voor een CoP. Bij een urgente vraagstelling gaan mensen meteen op het puntje van hun stoel zitten. Urgentie ontstaat vanuit ambitie of noodzaak. Beoordeel ook of het thema blijvend of is het slechts kort in de actualiteit is.

3. Werf een aantrekkelijke groep

Breng een groep vakbekwame mensen samen die:

- *Willen*: een passie of belang delen. Het is essentieel dat mensen eigen vragen hebben. Deelnemers moeten voldoende commitment hebben.
- *Kunnen*: open staan voor leren. In een onzeker proces durven stappen, nieuwsgierig zijn naar oplossingen van anderen, kunnen reflecteren op het eigen handelen en dat van iemand anders
- *Mogen*: invloed hebben binnen de eigen organisatie en de resultaten met meer gewicht kunnen vertalen naar de eigen organisatie.

Verder is van belang dat de belangrijke perspectieven vertegenwoordigd zijn, bijvoorbeeld gemeente, organisaties, hogeschool of universiteit, burgers/cliënten.

De omvang varieert van 12-20 deelnemers. De groep moet klein genoeg zijn om elkaar goed te leren kennen en de diepte in te gaan, en groot genoeg om de verschillende perspectieven goed te waarborgen.

4. Zorg voor doorwerking in de praktijk

Je wilt een beweging op gang brengen die doorgaat na de CoP. Enerzijds gebeurt dat doordat de deelnemers zich blijvend anders gedragen door de opgedane kennis en ervaring. Anderzijds moeten de deelnemers ook ruimte krijgen om het geleerde toe te passen in het eigen werk. Als organisator van een CoP kun je helpen ruimte te maken door de CoP bij managers en bestuurders onder de aandacht te brengen. Maar ook door bijvoorbeeld een bijdrage te vragen voor deelname aan een CoP.

5. Faciliteer ontwikkeling

Om ontwikkeling te stimuleren is het nodig de deelnemers te helpen hun impliciete kennis te expliciteren en te verbinden met andere kennis. Daarnaast moeten deelnemers geholpen worden oude patronen los te laten. De facilitator heeft daarin een belangrijke rol. Je moet vanzelfsprekendheden en patronen herkennen en ter discussie stellen. En een omgeving scheppen waarin deelnemers in vertrouwen durven uitwisselen en nieuwe ideeën creëren. Voor de begeleiders geldt ook dat ze in een fase kunnen komen van 'niet weten'. Het is de kunst dat te kunnen verdragen, en met de deelnemers mee te leren. Zo kan er ruimte ontstaan voor tweede- of zelfs derde-orde leren: het vernieuwen van een situatie door onderliggende normen en waarden aan te passen. Zie hoofdstuk 4 voor meer tips.

Zet twee (of drie) begeleiders met verschillende expertises in:

- een inhoudelijk expert die op de hoogte is van het vraagstuk en in de begeleiding trouw blijft aan de gezamenlijk bepaalde doelen en de gevoelde urgentie,
- een procesbegeleider die het (leer)proces faciliteert,
- en eventueel een organisatieadviseur met verstand van het verankeren van veranderingen.

Stap 6: Leg verantwoordelijkheid bij de groep

De facilitator stuurt niet vanuit eigen doelen. Ook niet stiekem! Je stuurt op de ambitie van de groep. Maak deelnemers verantwoordelijk voor hun eigen leerproces. Handel hier ook naar. Als je merkt dat je je zorgen maakt over iets, breng dat dan ook in en los het niet altijd zelf op. Dat kan ongemakkelijk zijn maar is essentieel om deelnemers in hun rol te zetten én te houden. Let er dus op dat de deelnemers samen aan het roer staan en samen beslissingen maken.

Stap 7: Acteer en reflecteer

Nieuwe ideeën worden vertaald in een plan van aanpak. Dat wordt uitgevoerd in de praktijk waar weer op wordt gereflecteerd. Monitor het project om voortdurend te leren en bij te stellen, om steeds opnieuw te reflecteren of de groep nog bezig is de goede dingen te doen. Help de groep te reflecteren op de resultaten en deze af te zetten tegen de gedeelde ambitie. Om vervolgens vervolgvragen af te spreken. Reflectie gericht op actie. Het gaat om leren en bijstellen, niet om verantwoorden. Monitoring kan helpen probleempercepties, diepere voorkeuren en waarden te bezien en eventueel bij te stellen (tweede-orde leren). Een nieuwe oplossing kan sneller ontwikkeld worden als in een vroeg stadium bewust niet-optimale oplossingen worden getest. "Faal vroeg om snel te leren".

Stap 8: Stimuleer nieuw gedrag

Een CoP is gericht op lerend innoveren. Deelnemers starten niet vanuit het perspectief van het leren, maar vanuit het perspectief van het werk. Ze brengen hardnekkige vraagstukken uit eigen praktijksituaties in. Het draait vaak om hoe-vragen. Het is van belang dat de verandering van inzichten die hierdoor ontstaat, leidt tot verandering in gedrag. Train nieuwe vaardigheden, en hou gedurende langere tijd de vinger aan de pols.

Een paar vuistregels voor het vergroten van de kans dat er daadwerkelijk een nieuwe praktijk ontstaat:

- Leer van de toekomst: redeneer vanuit een toekomstbeeld terug naar wat nu nodig is om het in de toekomst te realiseren.
- Een traject van 1,5 jaar met een frequentie van 6 weken tussen de bijeenkomsten, blijken optimaal om te leren, het geleerde te laten beklijven én in de praktijk te brengen.
- Deelnemers werken met een eigen casus. Ze leren ook van andermans casus maar kunnen het geleerde op een eigen casus toepassen.



Stap 9: Benoem resultaten en communiceer

Een van de valkuilen is dat een CoP onzichtbaar blijft voor het management van de organisaties waar deelnemers uitkomen, en ook voor de buitenwereld. Het is belangrijk de resultaten te communiceren aan het management, maar ook in vakbladen, nieuwsbrieven, cursussen en trainingen. Door vakgenoten ook kennis te laten maken van de resultaten en inzichten, vergroot je het effect van een CoP.

4 Vijf tips voor een effectieve leeromgeving

In dit hoofdstuk wordt de diepte ingegaan op het faciliteren van een effectieve leeromgeving. Dit sluit aan bij stap 5 'Faciliteer ontwikkeling' van het vorige hoofdstuk. De 5 tips voor een effectieve leeromgeving zijn:

- Creëer een veilige én uitdagende leeromgeving
- Geef ruimte aan verschillende perspectieven
- Zorg voor drieslag leren
- Maak de leercyclus rond
- Zoek samen de learning zone op

1. Creëer een veilige én uitdagende leeromgeving

Sluit in een leegroep aan bij de universele basisbehoeften van mensen én groepen. Zeker in tijden van transformatie is dit van essentieel belang. Het leerproces wordt in een groep gestimuleerd als de deelnemers:

- zich emotioneel met elkaar verbinden,
- een gemeenschappelijk referentiekader of een groepsidentiteit ontwikkelen,
- doelmatig met elkaar en de omgeving om leren gaan en langs deze weg gemeenschappelijke ambities leren te realiseren.

Er ontstaat in een groep alleen energie en vitaliteit als de individuen zich openstellen voor beïnvloeding van elkaar en zich emotioneel verbonden voelen met elkaar. De essentie is vertrouwen (Castelijns, 2009).

Een leegroep heeft een begeleider nodig die dit leerproces faciliteert en die bewaakt dat deelnemers elkaar als gelijken beschouwen. Bij leren in groepen is het belangrijk dat deelnemers bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen (Bunnik, 2016).

De ontwikkeling van zowel individuen als collectief wordt aangezwengeld door het streven naar de vervulling van psychologische basisbehoeften:

- autonomie: maakt het mogelijk dat mensen hun eigen gedrag reguleren en hun context te sturen in plaats van te reageren op impulsen of externe prikkels,
- binding: hierdoor streven mensen ernaar zich te identificeren met anderen in de groep.
- competentie: motiveert mensen tot het vrijwillig aangaan van nieuwe uitdagingen, effectief handelen en daarmee tot aanpassing aan veranderende omstandigheden.

Deze basisbehoeften zijn aangeboren en universeel. De vervulling van de basisbehoeften verloopt via interactie met de sociale context. De Self-Determination Theory beschrijft deze interactie vanuit het perspectief van het individu. Voor een gezonde psychologische ontwikkeling is het van belang dat in elk van de drie basisbehoeften wordt voorzien, één of twee is niet genoeg. Dit zorgt voor intrinsieke motivatie.

De groep heeft collectieve basisbehoeften, waar parallellen te trekken zijn:

- cohesie: onderlinge emotionele hechting en verbondenheid,
- coherentie: samenhang in opvattingen, een gemeenschappelijke taal, een gedeelde visie,
- coöperatie: doelmatige samenwerking.

De interactie tussen groep en individuen is één proces waarin het streven naar de vervulling van de basisbehoeften van zowel individuen als groep met elkaar verweven zijn. Deze niveaus hangen met elkaar samen, zie ook de volgende tabel.

Niveaus	Basisbehoeften groep	Vervulling van basisbehoeften	Basisbehoeften individuen
Vinden, opvattingen (hoofd)	Coherentie (we staan open voor elkaars opvattingen, we weten waar we voor staan als groep en hebben een gemeenschappelijk referentiekader)	conformereren <-> respecteren	Autonomie (ik weet waar ik voor sta en sta open voor de opvattingen van de groep, ik verbind dit tot nieuwe opvattingen)
Voelen, emoties (hart)	Cohesie (we horen bij elkaar, zijn onderling emotioneel met elkaar verbonden)	identificeren <-> accepteren	Binding (ik hoor erbij en voel me met de groep verbonden)
Doen, handelen (handen)	Coöperatie (we werken doelmatig samen)	participeren <-> waarderen	Competentie (ik heb vertrouwen in mijn effectiviteit en ga effectief met mijn omgeving om)

Door samen te werken, kan een gezamenlijk referentiekader ontstaan, hetgeen een gevoel van onderlinge cohesie tot gevolg zal hebben. Samengevat zijn dit belangrijke criteria voor een groep waarin geleerd kan worden:

- Hoofd: gezamenlijk visie, ruimte en openstaan voor elkaars opvattingen (delen we een visie?)
- Hart: onderlinge verbondenheid en acceptatie en respect voor elkaar (hoor ik erbij?)
- Handen: samenwerken en onderlinge waardering voor ieders bijdrage (kan ik een bijdrage leveren?)

Inzicht in dit model kan helpen om te analyseren waarom een groep wel of niet 'stroomt' en met elkaar leert. Voorbeelden:

- Hoofd: als de groep niet openstaat voor een afwijkende visie van een deelnemer, zal de deelnemer ook niet openstaan voor de visie van de groep, en ontstaat er geen gemeenschappelijk referentiekader. Als aan de andere kant de visies teveel met elkaar overeenkomen, blijft de groep hangen in eenzelfde mentaal model van de werkelijkheid en stagneert verandering.
- Hart: als iemand in zijn streven naar autonomie door de groep wordt afgewezen, zal hij meer zijn eigen gang gaan, waarop de omgeving met nog meer afwijzing zal reageren. Aan de andere kant: als er te weinig individuele autonomie is en een te groot streven naar harmonie, zal er weinig feedback worden gegeven.
- Handen: Als de groep een deelnemer overvraagt of ondervraagt, zal de deelnemer vechten, vluchten of bevroren.

Tips om het leren met elkaar te laten stromen:

- Leer elkaar informeel kennen. Wissel verhalen uit die van betekenis zijn voor de deelnemers.
- Creëer een gezamenlijke taal en leer elkaars perspectief kennen. Dit kan bijvoorbeeld door intervisie of casusbespreking.
- Werk met elkaar, laat taken rouleren, geef elkaar feedback.

- Help mensen van fouten te leren. Geef zelf het goede voorbeeld, ‘beloon’ degene die een fout vertelt. Probeer ook systeemfouten naar boven te halen. Een sfeer waarin mensen in de verdediging worden gedrongen is contraproductief voor leren.

Kortom: om te leren en transformeren hebben individuen respect, acceptatie en waardering nodig. Voor een groep is een gemeenschappelijk referentiekader, onderlinge verbondenheid en doelmatige samenwerking noodzakelijk. Tenslotte is er ook voldoende variatie in perspectieven, competenties en karakters nodig.

2. Geef ruimte aan verschillende perspectieven

Laat deelnemers met verschillende modellen van de werkelijkheid samen leren. Iedereen heeft een eigen kennisgebied en eigen perspectief. Domein overstijgend samenwerken, leren van elkaars kennis en perspectieven, is een voorwaarde voor transformatieleren. Stimuleer ook het maken van verbinding tussen leefwereld, waarin professionals en burgers elkaar ontmoeten, en systeemwereld; de abstractie van de leefwereld waarin beleid is omgezet naar richtlijnen en protocollen (Kooiman e.a., 2015). Gezamenlijk leren met verschillende relevante en betrokken partijen (bestuurders, beleidsmakers, onderzoekers, sociale professionals, managers, vrijwilligers, burgers/cliënten) maakt meervoudig evalueren mogelijk. Vanuit elke invalshoek valt iets anders te zien wat kan helpen bij het vinden van oplossingen. Een leergroep kan bevorderen dat iedereen dezelfde taal gaat spreken (Bunnik, 2016).

Tijdens het luisteren blijkt dat we vaak helemaal niet op de ander gericht zijn maar meer op onszelf. Terwijl de ander zijn verhaal doet, zoeken we naar herbevestiging van wat we al wisten. Ook luisteren we vaak alleen naar de feiten en meningen die ons uitkomen. Beide vormen van luisteren kenmerkt dat we ons niet laten verwonderen door de inbreng van anderen en we snel een oordeel vormen. We sluiten ons hiermee vaak af van de inbreng van anderen. Zolang deze patronen er zijn, komen we niet toe aan leren. Want juist door ‘echt’ te luisteren naar de ander wordt de basis gelegd voor leren én veranderen (Castelijns ea, 2009).

Ondersteun echte gesprekken in plaats van dat de groepsleden aftasten wat ze wel en niet mogen zeggen. Leer elkaar (informeel) kennen en investeer in de relatie. Geef ruimte om de motivatie, betekenis en emotie van een verandering te bespreken. Daarna is er ruimte voor feiten. Onze hersenen zijn meer geprogrammeerd voor verhalen dan voor abstracte ideeën. Het creëren van telkens weer nieuwe kennis vindt plaats op voorwaarde van gelijkwaardigheid en vrije uitwisseling van perspectieven tussen leden van bepaalde groepen en met leden van andere groepen. Wanneer er te weinig variëteit in interpretaties van de werkelijkheid is, komt -paradoxaal genoeg – de ontwikkeling van een gemeenschappelijk perspectief tot stilstand (Castelijns e.a., 2009).

3. Zorg voor drieslagleren

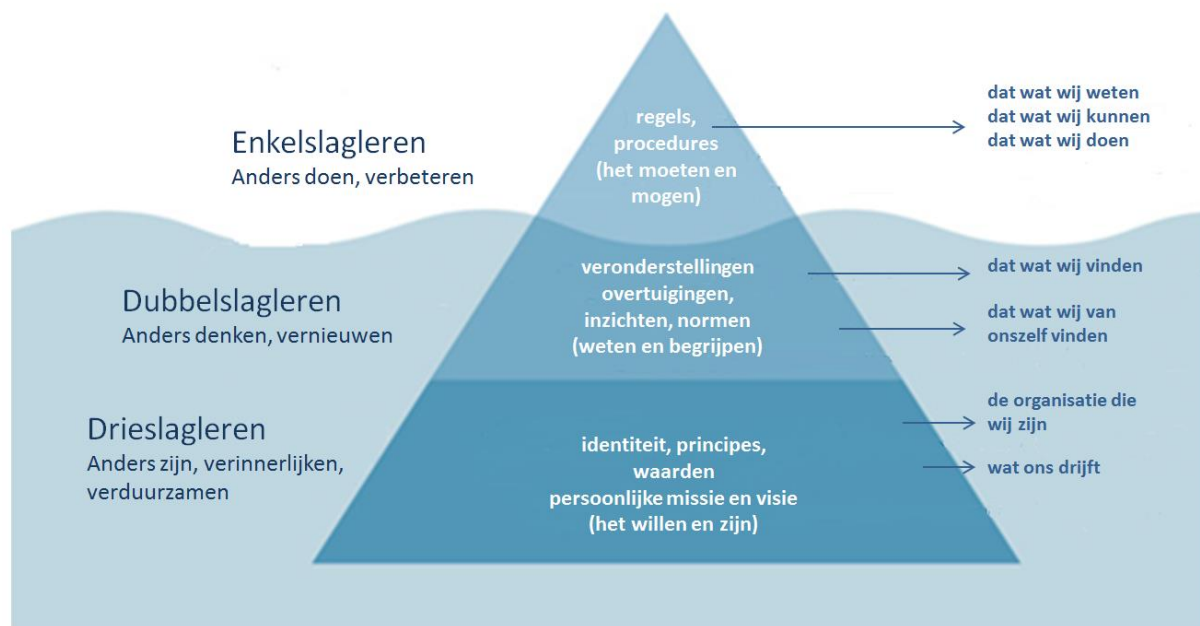
Uitvoerende professionals vragen vaak om een duidelijk en strak kader. Het niet weten brengt onzekerheid met zich mee. De valkuil is terug te vallen op routines en regels (enkel-slag leren). In wijkteams zie je soms dat mensen weer nieuwe regels maken, om zekerheid te krijgen. Voor transformatie is twee- en drieslagleren nodig: andere inzichten en andere principes. Van binnenuit voelen en ervaren wat nodig is. Hiervoor is het perspectief van de klant belangrijk. En ook pioniers kunnen hierbij helpen. Maar uiteindelijk moet je zelf ervaren wat nodig is.

Wierdsma & Swieringa (2011) beschrijven deze drie vormen van leren:

- Enkelslagleren: verwerven van een nieuwe handelingswijze, regels toepassen (wat we moeten en mogen).
- Dubbelslagleren: wijzigingen in inzichten, in de bestaande mentale kaart (wat we weten en begrijpen).
- Drieslagleren: wijzigingen in principes, waartoe vragen (wat we willen of zijn).

Drieslagleren is nodig voor mede-eigenaarschap van de deelnemers. Dus niet alleen wat moet en mag ik doen, maar ook waarom doen we het op deze manier en wat voor professional wil ik zijn.

In de onderliggende figuur wordt het drieslagleren in relatie tot de ijsberg van McClelland weergegeven. Deze ijsberg laat zien dat gedrag van mensen verschillende lagen heeft: het zichtbare gedrag (wat we doen) en de onderliggende onzichtbare lagen (waar we overtuigd van zijn, belangrijk vinden en willen zijn). Gedrag transformeert niet zomaar, als onderliggende overtuigingen dat gedrag in stand houden.



Drieslagleren in relatie tot de ijsberg van McClelland (bron: petersnijders.info).

Geef bij transformatieleren ondersteuning bij de betekenisgeving van dilemma's. Het is de kunst een balans te vinden tussen onmiddellijk oplossingen bedenken en het nadenken over de achterliggende betekenis van een probleem of dilemma. Het kan helpen om bij een dilemma stil te staan bij de visie, overtuigingen, waarden en normen (aansluitend bij de onzichtbare niveaus onder de waterlijn in het bovenstaande model). Bijvoorbeeld: als je als waarde 'bescherming bieden' hebt, zal dit tot andere inzichten en keuzes leiden dan wanneer je vanuit de waarde 'zelfredzaamheid' en 'eigen regie' handelt (Kooiman e.a., 2015).

Het invoeren van een nieuwe praktijk is radicaal. Dat gaat niet zomaar. Het vereist een proces waarbij iedereen die met de nieuwe praktijk te maken heeft van binnenuit gaat voelen dat hij moet, wil en kan. Dit is een leerproces waarin een organisatie en de betrokken mensen zich de vernieuwing eigen maken. Je kunt hierin niet anders dan zelf het wiel voor een deel uitvinden. Daarbij is het wel mogelijk om goede ervaringen van anderen mee te nemen of om het leren te laten begeleiden door mensen met ervaring met de nieuwe praktijk. Pioniers, rolmodellen en ervaringsdeskundigen kunnen helpen omdat zij laten zien dat zij het ook hebben gekund, en omdat ze een beeld kunnen schetsen van de richting of het eindpunt van de verandering. Je kunt zeker iets van elkaar leren. Maar zomaar een goede praktijk overplanten gaat niet (Bunnik, 2016).

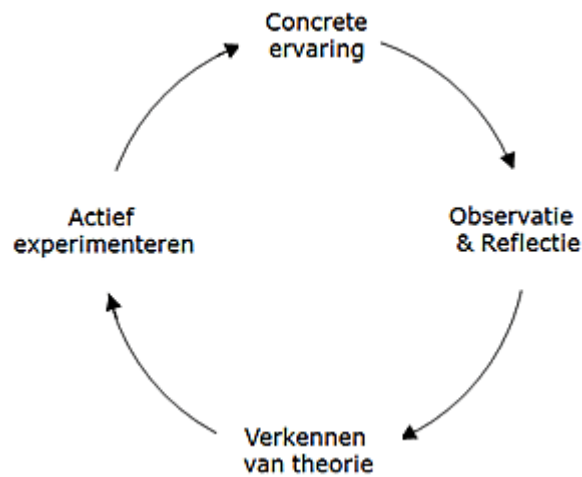
Weerbarstige of complexe vraagstukken kunnen niet worden aangepakt door vooraf een oplossing te bedenken. Je moet de oplossing stap voor stap uitvinden. De eerste stap in het proces is om het probleem te begrijpen. Dit doe je werkenderwijs, door gaandeweg de rit steeds te analyseren wat er gebeurt en hoe. Bij enkelslagleren blijft leren beperkt binnen bestaande regels en afspraken. Maatwerkoplossingen hebben gevolgen voor de wijze waarop we regels toepassen of zelfs voor het systeem waarbinnen we werken. Dit is twee- of drieslagleren. Tweeslagleren kan alleen lukken als alle partijen die bij een weerbarstig probleem geëngageerd zijn zich maximaal in te spannen om het belang van burgers boven het eigen (organisatie)belang te stellen. Zorg dat de mensen van de praktijk, de professionals, gedurende het hele proces aan tafel zitten. Zet een procesbegeleider als extern geweten in om te helpen bij het losmaken van creativiteit en gezamenlijk leren (Bunnik, 2016).

Om lerend te ontwikkelen hebben professionals ruimte nodig, een ruim kader waarbinnen zij aan de slag gaan met het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze. Uitvoerenden vragen zelf juist vaak om een duidelijk en strak kader. Het niet weten brengt onzekerheid met zich mee (Bunnik, 2016). In deze tijd van transformatie is onzekerheid een feit. Het is belangrijk dat het onzekere als uitgangspunt wordt genomen en dat sociaal werkers er niet voor weglopen (door terug te vallen op oude routines en gedragingen). Wat houvast kan geven zijn grotere waarden, principes en modellen. Door praktijksituaties tegen het licht van deze waarden en principes te houden, kan gezamenlijk worden gereflecteerd of het gedrag past bij de nieuwe uitgangspunten. Wel moeten ook deze waarden en principes altijd weer kritisch bekeken worden, aangezien ook deze soms mee moeten veranderen (Kooiman ea, 2015).

Naast ruimte is er ook tijd nodig. Als professionals blijven hangen in de cirkel van tijdgebrek en crisisbeheersing, blijft leren beperkt tot enkelslagleren. Tijd maken voor leren, expliciet: tijd inbouwen voor reflectie, bespaart op termijn tijd en komt de kwaliteit van het handelen ten goede (Bunnik, 2016).

4. Maak de leercyclus rond

Bij transformatieleren is het creëren van nieuwe kennis vanuit de praktijk essentieel. Praktijkkennis is vaak impliciet aanwezig. Sociaal werkers kunnen leren van ieders impliciete kennis door deze te expliciteren, uit te wisselen en waarderen. Hiermee wordt nieuwe kennis gecreëerd. Wel is het goed om dit op het juiste moment ook te verrijken met theoretische kennis. Op die manier wordt verborgen (persoonlijke) kennis verbonden met expliciete (openbare) kennis, en de leercyclus van Kolb doorlopen. Volgens Kolb (1984, 1993) is leren een cyclisch proces: het opdoen van concrete ervaringen, het verzamelen en observeren van situaties, het analyseren van de situaties (en die in een bredere context plaatsen) en het trekken van conclusies die de basis vormen voor het handelen in nieuwe situaties.



Leercyclus van Kolb

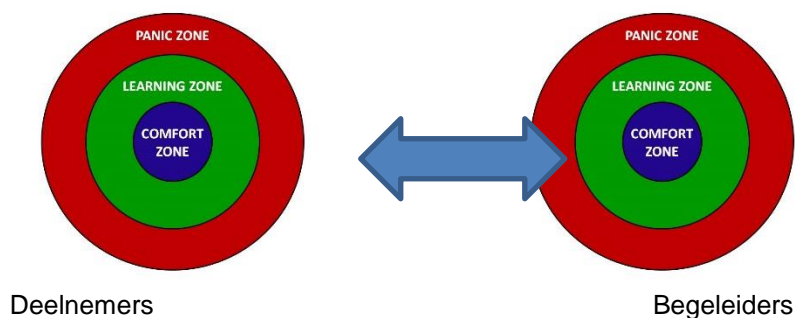
Nonaka & Tacheuchi (1995) beschrijven het proces van expliciteren en combineren van kennis. Zij stellen dat collectief leren ontstaat wanneer sprake is van de volgende 4 vormen van kennisconversie:

1. Socialisatie: van impliciete kennis naar impliciete kennis (onbewust kennis van elkaar overnemen). Bijvoorbeeld het leren van omgangsvormen in een bepaalde cultuur.
2. Externalisatie: van impliciete naar expliciete kennis. Door te reflecteren en taal te geven aan kennis. Impliciete kennis kan geëxpliciteerd worden via verschillende technieken, bijvoorbeeld 'critical incidents methode', de 'modelleer-techniek' of 'video interactie analyse'.
3. Combinatie: van expliciete kennis naar expliciete kennis (de expliciete kennis van de groep wordt verbonden met externe referentiekaders).
4. Internalisatie: van expliciete naar impliciete kennis.

Volgens Kwakman en Schilder (2005) is de deductieve strategie (theorie als uitgangspunt voor leren) dominant in zorg en welzijn. De visie van de lectoraten is dat de inductieve strategie (leren vanuit ervaringen) meer geschikt is voor het versterken van de professionele identiteit. Het sluit meer aan bij persoonlijke behoeften, waarden, kennis en ervaringen van professionals en biedt ook handvatten voor kennisontwikkeling door professionals zelf.

5. Zoek samen de learning zone op

Leren gebeurt in de learning zone, zowel bij de groepsleden als bij de begeleiders:





Mensen zoeken manieren om in de comfort-zone te blijven. Dit doen ze omdat veranderen vrijwel altijd gepaard gaat met pijn. De bestaande situatie is vertrouwd, ze weten niet hoe het anders moet. Om daaruit te komen, moeten ze het niet-weten accepteren, en al doende leren. Dan komen ze in de learning-zone terecht. Dit geldt niet alleen voor deelnemers in een leergroep, ook de begeleiders staan voor de uitdaging het niet-weten te verdragen en nog niet te weten wat de oplossingsrichting wordt, open te staan voor wat komt, en al doende met de deelnemers te leren (Castelijns, 2009).

Ofwel: “Je hoeft niet te weten wat je moet doen, je moet eerder gewoon gaan vinden dat je iedere keer weer opnieuw moet gaan uitzoeken wat je moet doen!” (Bunnik, 2016).

Dit is een parallel proces met die van sociale professionals en hun cliënten. Om cliënten te helpen de beweging te maken van de panic zone naar de learning zone, moeten professionals zelf de beweging van de comfort zone naar de learning zone maken. Door echt mee te bewegen met de cliënt, zich voortdurend af te vragen wat de cliënt nodig heeft om zich veilig te voelen en doen wat nodig is, in plaats van veiligheid zoeken bij regels en protocollen.

Verandering vraagt om verbinding, en samen leren en veranderen in de learning zone.

5 Bronnenlijst

- Andringa, J. & L. Reyn (2014). *Tien stappen voor een succesvolle community of practice*. Rijksdienst voor ondernemen Nederland – programma Duurzaam.
- Bartels, M. & E. Vrieling (2016). 'Faciliteren van netwerkleren voor optimale motivatie.' In: *Delen is versterken*, p. 81-95. Iselinge Hogeschool.
- Boon, W & E. Horlings (2013). *Kenniscoproductie voor de grote maatschappelijke vraagstukken*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Bunnik, S. (2016). *Transformeren, gewoon doen in de gemeentelijke praktijk*. Amsterdam-Duivendrecht: Uitgeverij SWP.
- Castelijns, J., B. Koster & M. Vermeulen (2009). *Vitaliteit in processen van collectief leren. Samen kennis creëren in basisscholen en lerarenopleidingen*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Grotendorst, A. & J. van Alten (2016). *Ontwerpen door de bril van functioneren en leren. Voorbeelden van leerpraktijken jeugd en ouderen*. Diemen: Zorginstituut Nederland.
- Ho, W. (2015). *Verkenning Kenniscoproductie. Ingrediënten voor een gedachte-uitwisseling*.
- Jansen, M., K. Burhenne & M. Middelweerd (2014). *Hoge hakken in de klei. Verankering van de Academische Werkplaatsen Publieke Gezondheid kansrijk in een ondernemende GGD*. Geleen: Academische werkplaats publieke gezondheid / GGD Zuid-Limburg.
- Kooiman, A.; Wilken, J.; Stam, M.; Jansen, E.; Biene, M. van (2015). *Leren Transformeren. Hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Utrecht: Movisie.
- Reitsma, M. *De school zijn we samen! Management, leraren, leerlingen en ouders werken samen aan schoolontwikkeling*. Den Bosch: KPC Groep.
- Roode, P. de (2010). Leren met behulp van de U-theorie. In: *M&L / www.slowmanagement.nl*, p. 30-32.
- Sloep, P., M. van der klink, F. Brouns, J. van Bruggen en W. Didderen (2011). *Leernetwerken. Kennisdeling, kennisontwikkeling en de leerprocessen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Vermeulen, M. (2016). *Leren organiseren. Een rijke leeromgeving voor leraren en scholen*. Open Universiteit.
- Wenger, E. Community of practice. In: *Canon van het leren*, p. 125-136.
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2011). *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Noordhoff uitgevers.