

Vier methoden van lerende praktijken onder de loep

# Lessen uit lerende praktijken



# Inleiding

Hoe kunnen we gezamenlijk leren en veranderen? En hoe kunnen we onze kennis bundelen en beter benutten om sociale vraagstukken op te lossen? Vanuit deze vragen nemen we vier verschillende lerende praktijken onder de loep.

## ● Wat is een lerende praktijk?

In het sociaal domein wordt steeds vaker gewerkt in 'lerende praktijken', zoals *communities of practice* en actieonderzoek. Het begrip 'lerende praktijk' beschouwen we als een koepelterm voor allerlei lerende manieren van werken. Het is 'een doordachte en welomschreven manier van leren om een sociaal vraagstuk op te lossen'. Movisie is zelf actief in het uitvoeren en begeleiden van lerende praktijken en heeft de afgelopen jaren steeds meer kennis opgebouwd over lerende praktijken als manier om te leren en werken in de praktijk van het sociaal domein. Zo is er een goed beschreven overzicht van de verschillende vormen en doelen van lerende praktijken en zijn er verschillende praktijkvoorbeelden beschikbaar, zoals de lerende praktijken rondom mantelzorgvraagstukken. We werken aan een *body of knowledge* waarmee we bij willen dragen aan het methodisch handelen en 'doen wat werkt' in lerende praktijken.

## ● Leeswijzer

In dit document blikken we terug op vier verschillende methodes die in de afgelopen vijf jaar zijn ingezet in lerende praktijken: actieonderzoek, waarderend veranderen, leer- en verbetertrajecten en de transitiearena. In elk hoofdstuk vatten we de methode kort samen en gaan we dieper in op de ervaringen die met die methodes en werkwijzen opgedaan zijn binnen Movisie. Welke methode gebruik je wanneer? Wat werkt wel en niet bij het gebruik van die methode? Wat zijn tips als je ermee aan de slag wilt gaan? We hebben informatie in onderstaande hoofdstukken verzameld door middel van bureauonderzoek en ervaringen opgehaald door middel van interviews met projectleiders. Door de opgedane ervaringen met deze methoden op een rij te zetten, willen we je inspireren en enthousiasmeren om hier zelf mee aan de slag te gaan. We bieden een start van waaruit je verder kunt lezen en leren over een methode en met de praktijkervaringen willen we laten zien dat er veel te leren valt van collega's die er al eens mee hebben gewerkt. Om ervoor te zorgen dat we in de komende vijf (of vijftig) jaar, óók bij het uitvoeren van lerende praktijken, steeds meer doen wat werkt.

- Inleiding
- Actieonderzoek >
- Waarderend veranderen >
- Leer- en verbetertrajecten >
- Transitiearena's >
- Conclusie >
- Bronnenlijst >

# Actieonderzoek

## METHODE IN HET KORT

- Het handelen in de praktijk veranderen door middel van onderzoek doen en tegelijkertijd actie ondernemen
- Onderzoekers en betrokkenen werken op gelijke voet samen

## ? WAT IS ACTIEONDERZOEK?

Hoe kan je onderzoek doen en tegelijkertijd werken aan oplossingen van sociale problemen? Deze vraag stelde de grondlegger van actieonderzoek, Kurt Lewin, zichzelf. Onder zijn leiding werd na de Tweede Wereldoorlog onderzoek uitgevoerd waarin hij het doen van onderzoek en ervaringsleren met elkaar verbond om problemen in die tijd aan te pakken. Hij beschreef actieonderzoek als 'een vergelijkend onderzoek naar de voorwaarden en effecten van verschillende vormen van sociale actie en onderzoek die leiden tot sociale actie' (Lewin, 1946). Kenmerkend aan zijn manier van onderzoeken was dat deze in de leefwereld plaatsvonden. Lewin vond dat de theorie dienstbaar moest zijn aan het praktische handelen en de praktijk aan de theorie. Actieonderzoek begint met een vraagstuk uit de praktijk en heeft als doel om het handelen in de praktijk te veranderen. Naast een evaluatiefunctie heeft het – de naam zegt het al – ook een actiefunctie.

Het gaat niet alleen om het begrijpen, beschrijven en verklaren van de werkelijkheid, maar er wordt ook kennis verzameld over hoe beter te handelen. Veranderen van de praktijk en het volgen van deze veranderingsprocessen staat bij actieonderzoek centraal. Bij actieonderzoek wordt de traditionele scheiding tussen onderzoeker en onderzochten doorbroken. Onderzoekers en betrokkenen werken zoveel mogelijk op gelijke voet samen om inzicht te verwerven in de handelingsprocessen, uitdagingen of problemen. Tegelijkertijd is het ook belangrijk om elkaars positie, kennis en kunde te erkennen en die verschillen te benutten om resultaat te boeken: de onderzoeker heeft kennis en kunde op het gebied van onderzoek doen, is meedenker en adviseur in het veranderproces. De onderzochten zijn (ervarings)deskundig met betrekking tot het probleem en de situatie.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Wat is actieonderzoek? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

## Kenmerken van actieonderzoek

- Kennisvermeerdering in de praktijk
- Verbetering en/of verandering van sociale situatie
- Onderzoek moet bijdragen aan de oplossing
- Onderzochten krijgen meer kennis
- Betrokkenen krijgen meer of andere handelingsmogelijkheden

## ● De meerwaarde van actieonderzoek

In projecten zie je vaak dat, na oplevering van het onderzoeksrapport met aanbevelingen, het voor de praktijk lastig is om over te gaan tot het implementeren van deze aanbevelingen. Het loslaten van bekende werkwijzen en het overnemen van aanbevelingen gaat gepaard met veel onzekerheid. Veranderingen worden daarom in de praktijk nog vaak vermeden. De houding ten opzichte van verandering is van invloed op de intentie om de innovatie te gaan gebruiken. Verwacht iemand dat een verandering iets positiefs oplevert, of iets negatiefs kan voorkomen, dan is diens houding ook positiever en is diegene meer geneigd om de innovatie over te nemen. En daar ligt de kracht van actieonderzoek. Doordat professionals en andere betrokkenen deel uitmaken van het onderzoek en de onderzoeksvraag aansluit bij hun behoeften en manier van werken, zijn zij eerder geneigd een innovatie over te nemen. In actieonderzoek koppel je denken en doen aan elkaar en verbind je direct kennis aan actie. Daarbij blijft de uitdaging of de acties in de praktijk haalbaar zijn en breed draagvlak krijgen.

Actieonderzoek kan op allerlei manieren worden uitgevoerd. Het kan plaatsvinden door observatie, interviews, het (laten) bijhouden van logboeken en allerlei andere creatieve manieren om handelen, reflecteren en verbeteren te stimuleren. In de rapportage van het actieonderzoek worden niet alleen objectieve feiten weergegeven, maar is ook ruimte voor het beschrijven van het proces, de geleerde lessen en een reflectie hierop. Een goede rapportage is juist bij actieonderzoek noodzakelijk om de opbrengsten van het proces later goed te kunnen benutten.

De activiteiten van actieonderzoek bestaan uit:

1. het doen van onderzoek dat zich verdiept in de praktische problemen die betrokkenen ondervinden;
2. verzamelen van bestaande kennis en verworven inzichten uit onderzoek;
3. aan de hand van verworven inzichten bepalen wat dit betekent voor de uitvoering en de situatie waarin de handelingen plaatsvinden;
4. uitproberen van nieuwe handelingsmogelijkheden en handelingsvolgorde en/of invoeren van oplossingen;
5. toetsen of hypothesen nog kloppen en reflecteren op nieuwe handelingen en oplossingen;
6. indien nodig bijstellen van handelingen en oplossingen.

Deze activiteiten van onderzoeken, handelen, reflecteren en veranderen (zie Figuur 1 Activiteiten van actieonderzoek) zorgt voor kennisontwikkeling, waarbij het handelen en/of de sociale situatie verandert in gewenste richting (Migchelbrink, 2007).

➤ [Lees meer in de handreiking Actieonderzoek in het sociaal domein.](#)

Inleiding >

● Actieonderzoek

Wat is actieonderzoek? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

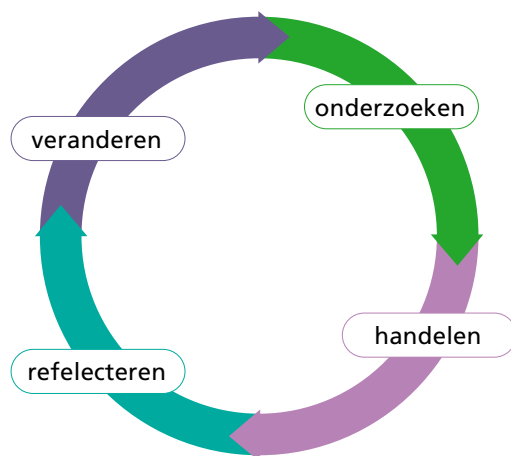
Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >



**Figuur 1:** Activiteiten van actieonderzoek als cyclisch proces om beweging tot stand te brengen



## ACTIEONDERZOEK IN DE PRAKTIJK

Hoe ziet actieonderzoek er bij een project van Movisie uit? Een voorbeeld van hoe deze methode is toegepast in de praktijk is het project Reclasseren in de buurt. Hieronder lichten we het project en het gebruik van de methode uit, geïllustreerd door de ervaringen, inzichten en tips van projectleiders Peter Rensen en Annelies Kooiman.

### ● **Reclasseren in de buurt**

Hoe kunnen we reclassering dichterbij de leefwereld van mensen brengen? Vanuit deze vraag startte Movisie in 2019 een actieonderzoek in opdracht van Reclassering Nederland. Reclassering Nederland houdt zich bezig met mensen die delicten hebben gepleegd of daarvan worden verdacht. Ze geeft adviezen aan de rechtbank, houdt toezicht op cliënten en begeleidt werkstraffen. Ze

is gespecialiseerd in het afbouwen van criminele carrières. Reclassering Nederland wilde op twee manieren dichterbij de cliënt komen: door gebiedsgericht te gaan werken met partners in het sociaal domein en het veiligheidsdomein en mede daardoor de cliënten te leren kennen in hun directe leefomgeving. Met deze aanpak wilde Reclassering Nederland cliënten beter ondersteunen en de veiligheid van de directe omgeving en samenleving waarborgen. Reclasseren in de buurt is een grote transitie voor Reclassering Nederland. Daarom is gekozen voor actieonderzoek vertelt Peter Rensen: 'Zo'n transitie gaat niet vanzelf: er moet worden gewerkt, geleerd, verbeterd. Daarom is actieonderzoek heel passend: je loopt niet alleen objectief mee en schrijft achteraf een rapport, maar kunt het onderzoek direct benutten om de verbetering te maken.'

### ● **9 experimenten**

Movisie begeleidde negen experimenten waarin Reclassering Nederland met behulp van actieonderzoek onderzocht hoe 'reclasseren in de buurt' vorm kon krijgen. Aan negen verschillende teams in het land is gevraagd om na te denken over de concrete verandering die zij in hun experiment binnen het kader van reclasseren in de buurt willen bewerkstelligen. Er is per experiment een onderzoeksplan opgesteld met daarbij een onderzoeksvraag. Deze onderzoeksvragen vulden elkaar aan en gaven gezamenlijk een beeld van wat er in de teams speelt, waarbij vooral het vergroten van de kwaliteit van de ondersteuning van cliënten centraal stond. In het Amsterdamse experiment werd bijvoorbeeld ingezoomd op de casuïstiekbespreking. In Amsterdam bleek dat voor reclasseren in de buurt nog niet optimaal te werken. De

Inleiding >

● Actieonderzoek >

Wat is actieonderzoek? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

medewerkers in het gebiedsgerichte team hebben toen een aantal buurtgerichte vragen opgenomen in de casuïstiekbespreking. Hierdoor is er meer aandacht voor de invloed die de buurt op het leven van de cliënt uitoefent. Dat stimuleert de beweging om dichterbij de cliënt en zijn of haar leefwereld te komen.

### ● Actieonderzoekers en procesbegeleiders

Medewerkers van Reclassering Nederland werden gescout als onderzoekers en leerprocesbegeleiders. Movisie begeleidde en ondersteunde hen tijdens het gehele proces. De leerprocesbegeleiders stimuleerden de experimenten en leidden deze in goede banen. Zij brachten concrete suggesties en werkvormen in om het leren en verbeteren op gang te brengen en te houden. Ook waren zij belangrijk om draagvlak binnen het team en bij de manager te (blijven) creëren. De onderzoekers volgen zowel het proces als de inhoud en rapporteren daarover. De leerprocesbegeleider en onderzoeker werken vaak nauw samen.

### ● Resultaten

De onderzoekers hebben van elk experiment een rapportage gemaakt over het proces van verandering en de uitkomsten. Daarnaast schreef Movisie het overkoepelende rapport Reclasseren in de buurt, samen zorgen voor veiligheid.



**TIP** De actieonderzoeker heeft hierbij meer uren nodig dan de procesbegeleider.



## GELEERDE LESSEN OVER ACTIEONDERZOEK

### ● Naast actieonderzoekers ook procesbegeleiders betrekken

Het is als positief ervaren dat per experiment zowel een actieonderzoeker als procesbegeleider uit de eigen organisatie aanwezig was. Procesbegeleiders zijn belangrijk om het leerproces te volgen en bij te sturen. Zo wordt de opgedane kennis meteen goed geborgd in de organisatie. De actieonderzoeker kan dan met gepaste distantie onderzoek doen naar de verandering en dit rapporteren.



**TIP** Wanneer er op meerdere locaties experimenten plaatsvinden, zorg dan voor diversiteit in de onderzoeksvragen waardoor je in het overkoepelende rapport diverse resultaten kunt opnemen.

### ● De actieonderzoeker werven uit de eigen organisatie

Het is te overwegen de actieonderzoeker uit het eigen team te werven, of de actieonderzoeker vanuit een ander team binnen de organisatie te vinden. Het voordeel van een actieonderzoeker uit het eigen team is dat deze het team en het gebied goed kent. Deze persoon snapt snel wat er precies gebeurt en kan dit nauwkeurig rapporteren. Het nadeel is dat diegene snel opgezogen kan worden in andere taken van het werk die soms wat meer urgent zijn dan het onderzoek. Daarnaast kan de actieonderzoeker zelf ook een mening hebben over bepaalde zaken in het eigen team. Dat kan de eigen distantie in de weg zitten. Een actieonderzoeker vanuit een ander team

Inleiding >

### ● Actieonderzoek >

Wat is actieonderzoek? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

kan deze distantie wat makkelijker houden. Ook kan deze actieonderzoeker echt de onderzoeksuren maken die gevraagd worden. Een nadeel is dat de actieonderzoeker en de veranderingen die uit het traject voortkomen niet altijd geaccepteerd worden door het team, omdat deze onderzoeker het team en het gebied minder goed kent.

TIP

Als een externe organisatie een overkoepelend rapport schrijft is het aan te raden om ook een actieonderzoeker uit de externe organisatie bij één van de experimenten in te zetten. Dit vergemakkelijkt het begrip van het vraagstuk en kennis van de context.

### ● Draagvlak creëren

Het is noodzakelijk om een duidelijk onderzoeksplan met een specifieke onderzoeksvraag te formuleren. Hiermee creëer je een duidelijk kader waar iedereen zich toe kan verhouden. Hierbij is het ook belangrijk dat er draagvlak is bij de personen die de verandering ondergaan of met de nieuwe werkwijze aan de slag gaan. In het geval van Reclasseren in de buurt waren dit het gebiedsgerichte team van Reclassering Nederland en de manager. Zij moeten ter plekke met de nieuwe werkwijze aan de slag. Daar komt ongemak en weerstand bij kijken. Annelies Kooiman vertelt: 'Teams waar de onderzoeksvraag echt vanuit het hele team kwam, waren gelijk enthousiast. Bij andere teams waren er reacties als: hoe interessant is dit? Waarom moeten we ons hiermee bezig gaan houden?'



Wanneer er weerstand is, schrijf dat dan op: wat zie je precies gebeuren? Wanneer het beleid breed geïmplementeerd gaat worden, weet je beter op welke punten weerstand verwacht kan worden en hoe daarmee om te gaan.

### ● Actieonderzoekers juiste handvatten bieden

Gaandeweg het proces vonden de actieonderzoekers, die allemaal academisch geschoold zijn, het doen van actieonderzoek best lastig. Actieonderzoek is ook anders ingestoken dan een onderzoek dat bijvoorbeeld tijdens de studie uitgevoerd moet worden. Vanuit Movisie werden de actieonderzoekers hierin ondersteund. Rensen: 'Actieonderzoek is echt wat anders: je wilt in de praktijk, terwijl je bezig bent, aan knoppen draaien, dingen veranderen en beschrijven hoe dat verloopt. En daar lering uit trekken.'

### ● In actiemodus blijven

Actieonderzoek gaat om het creëren van beweging. Dit vergt inspanning van de actieonderzoeker en procesbegeleider om steeds in actie te zijn, om niet achterover te gaan leunen. Zoals Rensen het omschrijft: 'Het mooie van actieonderzoek is dat je met elkaar gaat leren, en het moeilijke van actieonderzoek is dat je met elkaar moet leren. De actie moet verankerd zijn in het onderzoeksplan.' Kooiman vult aan: 'Actieonderzoek is acteren terwijl je bouwt. Door als actieonderzoeker en leerprocesbegeleider het experiment steeds op de agenda te zetten bij de manager en bij het team, houd je de vaart erin en stuur je de praktijk meteen bij.'

Inleiding >

Actieonderzoek >

Wat is actieonderzoek? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

## ● Combinatie actieonderzoek en waarderend veranderen

In het project Reclasseren in de buurt is een combinatie gemaakt van actieonderzoek en waarderend veranderen. Zowel actieonderzoek als waarderend veranderen zijn gericht op positieve verandering, waardoor dit goed samen gaat wanneer het gaat om het bewerkstelligen van een omslag in denken en doen. De methode waarderend veranderen werd ingezet bij de ondersteuning van de leerprocesbegeleiders. Een aantal interventies zijn aangeleerd en toegepast, bijvoorbeeld het dromen over en formuleren van een ambitie of het doen van waarderende interviews. In het actieonderzoek werd vervolgens gekeken hoe de gedroomde ambities in de praktijk uitpakken.

Denk van te voren na over wat je met het actieonderzoek wil bereiken en of actieonderzoek dan het geëigende middel is, benadrukken de projectleiders. Misschien zijn er andere methoden, zoals klantreizen waarbij je ook dichtbij de praktijk zit, die passender zijn in de tijd die ervoor is. Ook een klassiek onderzoek, waarbij je goed gaat kijken wat er speelt en na afloop aanbevelingen doet, kan soms passender zijn. Rensen: 'Soms kan een praktijk zo ingewikkeld zijn dat je eigenlijk van te voren al ziet dat het niet past binnen de randvoorwaarden. Als er ergens aan een hele grote knop wordt gedraaid, moet je daar eerst inzicht in krijgen voordat je aan kleinere knoppen op lagere niveaus kunt gaan draaien.'



Zorg voor randvoorwaarden voor duurzame implementatie van de verandering, bijvoorbeeld duurzame financiering en voldoende tijd en ruimte voor betrokkenen.

Inleiding >

● Actieonderzoek

Wat is actieonderzoek? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >



# Waarderend veranderen

## METHODE IN HET KORT

- Het aanpakken van een complex vraagstuk waar meerdere partijen bij zijn betrokken
- Voortbouwen op wat werkt en waar mensen energie van krijgen
- Wat-werkt kennis inbrengen wanneer daar behoefte aan is
- Onderzoek doen én verandering teweeg brengen tegelijkertijd

## ? WAT IS WAARDEREND VERANDEREN?

Hoe breng je positieve verandering teweeg? En hoe pak je een ingewikkeld vraagstuk aan als er veel partijen bij betrokken zijn? Twee vragen waar de methode 'Waarderend veranderen' een antwoord op kan zijn.

Het is een manier om een complex vraagstuk te onderzoeken en tegelijkertijd positieve verandering in de praktijk te brengen met veel verschillende betrokkenen.

Wetenschappers Cooperrider en Srivastva (1987) boduurdurden voort op actieonderzoek en ontwikkelden de aanpak *Appreciative Inquiry*, ook wel waarderend onderzoeken of waarderend veranderen genoemd. Het is een aanpak die uitgaat van waardering, in plaats van problemen. Wanneer je steeds uitgaat van een probleem, vergeten we soms te kijken naar wat wél goed gaat. Juist die positieve insteek is van groot belang als je mensen wilt motiveren om positieve verandering teweeg te brengen. Dus in plaats van het onderliggende probleem en de oplossing te onderzoeken, ga je aan de slag met een kernthema en ga je samen op zoek naar wat goed werkt(e): daar bouw je op voort. Waarderend veranderen helpt zo om complexe processen overzichtelijk te maken en te werken aan dat waar mensen energie van krijgen. Samen werk je dan naar een positief toekomstbeeld.

De methode gaat ervan uit dat onderzoek en verandering twee processen zijn die gelijktijdig plaatsvinden. Het stellen van vragen vormt namelijk de basis van alles wat we ontdekken en doen: 'We worden gevormd door dat wat we onderzoeken – menselijke systemen bewegen daarheen waar ze de meeste vragen over stellen' (Cooperrider, 2013, p. 100).

Inleiding >

Actieonderzoek >

● Waarderend veranderen

Wat is waarderend veranderen? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

## Stappenplan

Waarderend veranderen wordt steeds vaker ingezet bij ingewikkelde vraagstukken. De Gids Waarderend veranderen van Movisie geeft een stap-voor-stap-handleiding en verschillende tools en werkvormen om de methode te gebruiken. Hieronder beschrijven we de stappen in het kort:

1. Eerst stel je met elkaar een **positief kernthema** vast. Dit thema geeft antwoord op de vraag: waar willen we meer van? Dit positief kernthema staat centraal in de aanpak.

2. Vervolgens verken je met elkaar **de successen, talenten en krachten die al aanwezig zijn**.
3. Dan **verbeeld** je de gewenste toekomst. Vaak op een creatieve, beeldende manier.
4. Vervolgens ga **je vormgeven**: waarmee brengen we het gewenste toekomstbeeld dichterbij?
5. En dan kan je gaan **verwezenlijken**: met experimenten, acties en projecten ga je aan slag om de ambities waar te maken.

Bij de uitwerking van deze concrete stappen houd je continu rekening met de volgende zes principes:

1. **Het positieve principe**. Als je onderzoekt wat fout gaat, leer je niet automatisch hoe het beter zou kunnen. Als je daarentegen onderzoekt waar de energie zit, kom je meer te weten over wat een organisatie, team, plan of jezelf tot leven brengt. Actieve, waarderende vragen motiveren en geven energie.
2. **Het simultaneïteitsprincipe**. Het stellen van een vraag veroorzaakt al verandering. Welke vragen je stelt zal bepalen welke antwoorden en inzichten je krijgt: onderzoek en verandering gaan hand in hand.
3. **Het poëtische principe**. De vragen die we stellen bepalen wat we zullen vinden en ontdekken. Het is nodig om mensen de ruimte te geven hun verhaal te vertellen om nieuwe invalshoeken te vinden.
4. **Het anticipatoire principe**. Het beeld dat je in je hoofd hebt over hoe de toekomst eruit zal zien, bepaalt wat je hier en nu gaat doen. De toekomst is iets dat voortkomt uit onze huidige beelden over die toekomst.
5. **Het participatieve principe**. Samen maak je verandering. Op deze manier werk je aan mede-eigenaarschap, aan draagvlak. Het gaat niet alleen om participatie in het mee mogen doen, maar ook in het meedenken en meebeslissen.
6. **Het constructionistische principe**. Mensen creëren hun eigen werkelijkheid. Door hen te ondersteunen in het anders naar zichzelf/ de organisatie te kijken, start de verandering al. Taal speelt hierbij een belangrijke rol. Waarderend veranderen is een verbindende aanpak waar de betrokkenen een actieve rol spelen.

Inleiding >

Actieonderzoek >

● Waarderend veranderen

Wat is waarderend veranderen? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

## WAARDEREND VERANDEREN IN DE PRAKTIJK

Hoe ziet Waarderend veranderen er bij een project van Movisie uit? In het programma In voor manterzorg-thuis van Movisie en Vilans is waarderend veranderen toegepast binnen tien lerende praktijken. Hieronder lichten we het project en het gebruik van de methode uit, geïllustreerd door de ervaringen en inzichten van projectleider Roos Scherpenzeel.

### ● Tien lerende praktijken

Het programmateam (Movisie en Vilans) ging in tien lerende praktijken aan de slag met een vraagstuk waarvan alle betrokken partijen al jarenlang wisten dat het een probleem was: de samenwerking tussen zorg, welzijn en mantelzorgers. Projectleider Roos: 'We kenden het probleem, maar nu ging het er echt om dat we het ook gingen dóen, het verbeteren van die samenwerking. Weten is nog geen doen. Daarom kozen we voor waarderend veranderen.' Verspreid over heel Nederland zijn gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, vrijwilligersorganisaties en mantelzorgers aan de slag gegaan met hun eigen vraagstukken. Tijdens iedere bijeenkomst, bijvoorbeeld een overleg of (landelijke) inspiratiesessie, stond er een specifiek thema over samenwerken centraal. Om deze bijeenkomsten vorm te geven werd gebruikt gemaakt van de methode Waarderend veranderen.

Met de hulp van een expert op het gebied van waarde- rend veranderen zijn de processen ontworpen, maar de inhoud is per lerende praktijk en in co-creatie met mensen met ervaringskennis en lokale stakeholders bepaald. Om dat te doen is er per lerende praktijk een kerngroep

en een ontwerpgroep opgericht. De kerngroep bestaat uit een kleine groep mensen met mandaat en voldoende tijd die invulling geven aan het proces en alle betrokkenen stimuleert. Dit waren verschillende medewerkers van deelnemende organisaties en afhankelijk van het vraagstuk soms een mantelzorger, huisarts of vrijwilliger. De kerngroep werkte samen met een bredere ontwerpgroep. De ontwerpgroep bestaat idealiter uit een diverse groep doeners en denkers die helpen het proces in te richten en vorm te geven. In de kerngroep zaten vertegenwoordigers van organisaties die te maken hebben met mantelzorgers op lokaal niveau: van wijkverpleegkundigen tot vrijwilligerscoördinatoren, POH-ers en Wmo-consulenten. Ook waren mensen met ervaringskennis deel van de kern- en/of ontwerpgroep.

### ● De vijf stappen van waarderend onderzoeken

Na het oprichten van de kern- en ontwerpgroepen hebben de tien lokale lerende praktijken de vijf stappen van waarderend veranderen doorlopen, gericht op concrete oplossingsrichtingen voor professionals, vrijwilligers en hun organisaties. Voor de bijeenkomsten die we hieronder beschrijven zijn verschillende draaiboeken en werkvormen beschikbaar in de gids Waarderend Veranderen.

### Een positief kernthema

In verschillende bijeenkomsten startte elke lokale lerende praktijk met **stap één: het vaststellen van een positief kernthema** rondom het **thema** samenwerking en mantelzorg. De kernthema's zijn eerst in concept opgesteld door de kerngroep en later aangescherpt met de bredere ontwerpgroep. Die thema's varieerden van 'Op eigen kracht, maar samen sterk' (Lerende praktijk Stein) tot

Inleiding >

Actieonderzoek >

● Waarderend veranderen

Wat is waarderend veranderen? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

'Mantelzorgers in balans' (Lerende praktijk Renswoude) en 'Zorgen voor elkaar' (Lerende praktijk Horst aan de Maas). Door middel van korte waarderende interviews is input en feedback op de kernthema's van andere stakeholders opgehaald.

### Verkennen en verbeelden

Na het formuleren van de kernthema's, zijn de lokale lerende praktijken verder gegaan met **stap twee: het verkennen van de successen, talenten en krachten die al aanwezig zijn**. Wat gaat er goed? Waar willen we meer van zien? Wat weten we al? Tijdens een volgende bijeenkomst delen deelnemers hun ervaringen, verhalen en anekdotes om erachter te komen wat goed werkt. Hiervoor zijn ook waarderende interviews gebruikt. In een volgende bijeenkomst kwam **stap 3 aan bod: het verbeelden** van wat er mogelijk is en hoe de toekomst eruit zou kunnen zien op een creatieve en beeldende manier.

### Vormgeven

Tijdens **stap 4, 'vormgeven'**, hebben de deelnemers plannen gemaakt om die toekomst concreter te maken. Tijdens deze bijeenkomsten zijn er drie tot vijf ontwerp-vragen opgesteld die begonnen met 'Hoe kunnen we...?' Hoe kunnen we mantelzorgers op een gedeelde eerste plek zetten? (Lerende praktijk Leiden). Hoe kunnen we mantelzorgers om 10 uur op de koffie krijgen in plaats van om vijf voor twaalf? (Ede). Voor elk van de ontwerp-vragen is door het programmateam (Movisie en Vilans) een kennisrugzak ontwikkeld met lokale en landelijke wat-werkt kennis, tools en praktijkvoorbeelden die kunnen helpen bij het beantwoorden van de ontwerp-vragen.

### Verwezenlijken

Na het vormgeven is het tijd om te gaan uitproberen en aan de slag te gaan met **stap 5: verwezenlijken**. Tijdens een brainstorm ontwikkelden deelnemers ideeën om te gaan testen. In die laatste fase testten deelnemers hun ideeën door middel van allerlei kleine experimentjes. Projectleider Roos: 'De experimenten zijn heel waardevol: die zorgen ervoor dat je samen gaat dóen. We moesten er als begeleiders hard voor werken om ervoor te zorgen dat die experimenten klein en realistisch bleven. Dat je niet alleen maar grote plannen aan het maken bent, die prachtig zijn, maar waar door de waan van de dag niet altijd iets van terecht komt.'

In Leiden ontwikkelden een groep een '10-minuten check' om snel na te gaan hoe het met een mantelzorgergaat. Die werd door vijf deelnemers getest bij 25 mantelzorgers en afgesloten met een startbijeenkomst voor een lerend netwerk. Het lerend netwerk, dat zelfstandig verder gaat, zorgt ervoor dat deelnemers met elkaar in contact blijven en blijven leren van elkaar en de praktijk.

### Resultaten

In voor mantelzorg-thuis heeft veel kennis en inzichten opgeleverd. Directe uitkomsten van het programma zijn een serie webinars, publicaties, tools en instrumenten waarmee professionals aan de slag kunnen om samenwerking rondom mantelzorg te verbeteren. Daarnaast zijn er ook zes online magazines ontwikkeld en een Gids Waarderend veranderen.

Inleiding >

Actieonderzoek >

● Waarderend veranderen

Wat is waarderend veranderen? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

## GELEERDE LESSEN OVER WAARDEREND VERANDEREN

Naast bijvoorbeeld zes online magazines en een Gids Waarderend veranderen heeft In voor mantelzorg-thuis vooral een andere manier van werken en samenwerken in de lerende praktijken teweeggebracht. Dat betekende in veel lerende praktijken een lokaal sterkere samenwerking met en voor mantelzorgers, meer verbinding en nieuwe en blijvende netwerken. Dat is het resultaat geweest van anderhalf jaar intensieve samenwerking, waarin verschillende bronnen van kennis, methoden en tools gebruikt zijn. Wat zorgde ervoor dat de methode werkt?

### ● Kennis laten stromen

Het inbrengen van kennis over wat werkt is belangrijk voor het slagen van waarderend onderzoeken. Projectleider Roos Scherpenzeel: 'Het is meer dan alleen kennisoverdracht, het gaat erom kennis continu te laten stromen. We hebben wetenschappelijke kennis gebruikt als uitgangspunt voor de methode waarderend onderzoeken. Dit hebben we overgebracht in de kerngroep door steeds in alle stappen uit te leggen wat we doen en waarom we dat doen.' Inhoudelijk heeft het programmateam kennis ingebracht door kennispakketjes te ontwikkelen gericht op waar op dat moment in de lerende praktijk behoefte aan was. Scherpenzeel: 'De ideeën en experimenten van de deelnemers waren hierin leidend. Wij gingen vervolgens op zoek naar wat we al weten op het onderwerp. In het begin hadden we Word documenten van een aantal pagina's. Later hebben die nog samengevat in PowerPoint presentaties per experiment. Dat dwingt je om echt het belangrijkste over te brengen.'



Bied kennis klein en handzaam aan. Zo zorg je ervoor dat deelnemers er direct mee aan de slag kunnen.

### ● Experimenteren

De methode werkt goed omdat je echt samen in de praktijk aan de slag gaat met meerdere partijen. Je start met het formuleren van een gezamenlijke ambitie, een droom voor de mensen voor wie je het doet en daarna ga je experimenteren. Dat brengt verschillende partijen, met verschillende belangen, bij elkaar. Mochten die belangen daarna weer uiteenlopen, kun je altijd je gezamenlijke ambitie er weer bij pakken en de vraag stellen: zitten we nog op de goede weg?



Zorg voor genoeg tijd voor de experimenteerfase. Scherpenzeel: 'Die fase waarin de lerende praktijken echt aan de slag gaan is zo belangrijk. De opstartfase duurde in dit project erg lang, je onderschat al snel hoe veel tijd werving, selectie en contracteren kost. Dan kost de opstartfase als snel veel tijd. Alleen met voldoende doorlooptijd kun je echt goed experimenteren. Ik raad minimaal een half jaar aan.'

Inleiding >

Actieonderzoek >

● Waarderend veranderen

Wat is waarderend veranderen? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >



## ● Structureel monitoren

Als het uiteindelijke doel verandering is, moet je in de gaten houden of je die ook teweegbrengt. Een belangrijk deel van de aanpak bij In voor mantelzorg-thuis was daarom het monitoren van de voortgang en resultaten. Dat werd heel structureel gedaan, aldus Scherpenzeel. 'Tijdens elke bijeenkomst werden er drie vragen aan de deelnemers gesteld: wat was voor jou van waarde vandaag? Wat heb je in de samenwerking gezien waar je meer van wilt? En wat ga je morgen anders doen? Eigen reflectie en de antwoorden op deze vragen hielpen de begeleiders en de kerngroepen om te blijven reflecteren. Loopt het project goed? Wat bereiken we samen?'

TIP

Stel steeds dezelfde (korte!) vragen en zorg ervoor dat je tijdens de bijeenkomst, of direct daarna, deze vragen aan deelnemers stelt. Plan dit ook in. Zo zorg je ervoor dat je ook antwoord krijgt en daadwerkelijk kunt bijhouden hoe het gaat.

## ● Een flexibele houding

Een flexibele houding van het programmateam heeft ervoor gezorgd dat er ruimte was voor inbreng van de deelnemers en het programma aangepast kon worden waar nodig. Scherpenzeel: 'Niet alles was van te voren vastgelegd: aan de hand van de antwoorden op onze monitorvragen konden er aanpassingen gemaakt worden en waren we flexibel.' Wetenschappelijk onderzoek van Bushe en Kassam (2005) bevestigt dat dit belangrijk is: zij onderzochten 20 projecten waarin waarderend onderzoeken grondig is toegepast en concludeerden dat in succesvolle projecten een flexibele houding, improvisatie en plannen los durven laten heel belangrijk was.

## ● Haalbare activiteiten

Lastig aan deze methode is dat deelnemers zich committeren aan een proces, terwijl ze van te voren nog niet weten wat er qua inhoud uit gaat komen en wat ze eraan gaan hebben. Scherpenzeel: 'Het is best dapper om hieraan mee te doen, dus het is belangrijk goed uit te leggen waarom we het op deze manier doen. We hebben geworsteld met het verduurzamen van de methode, om ervoor te zorgen dat de lerende praktijken ook zonder ons een lerend netwerk blijven. Niet te groots en meeslepend: het moet haalbaar blijven voor alle partijen. Ook hebben we ervoor gezorgd dat het einde van onze betrokkenheid geen afsluiting was, maar het begin van een lerend netwerk. Daarvoor hebben we nog een tool gemaakt: Samenwerken in netwerken. Niet overal is dat uiteindelijk gelukt, het is nu aan de deelnemers van de lerende praktijken zelf om de samenwerking in stand te houden.'

Inleiding >

Actieonderzoek >

● Waarderend veranderen

Wat is waarderend veranderen? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

# Leer- en verbetertrajecten

## METHODE IN HET KORT

- Vijf stappen om verandering bij de einddoelgroep te realiseren met verschillende betrokkenen
- Wat-werkt kennis vanuit de wetenschap, professionals en ervaring in de praktijk brengen
- Samen verbeteracties opstellen en uitvoeren

## ? WAT ZIJN LEER- EN VERBETERTRAJECTEN?

Gemeenten, en organisaties binnen de gemeenten, hebben vaak te maken met vragen en maatschappelijke uitdagingen die zij niet alleen kunnen oplossen. Tegelijkertijd is er vaak informatie en kennis beschikbaar over wat werkt bij de aanpak van die uitdagingen, maar landt die kennis niet altijd in de praktijk. Het is een uitdaging om die kennis ook daadwerkelijk te benutten om te doen wat werkt. Hoe zorg je ervoor dat je daar samen mee aan de slag gaat om de praktijk te verbeteren?

Een leer- en verbetertraject kan in zo'n geval uitkomst bieden. In een leer- en verbetertraject ga je, samen met alle betrokken partijen, aan de slag met een lokaal maatschappelijk vraagstuk (Booijink, de Groot & de Haan, 2022). Samen zorg je ervoor dat je kennis over 'wat

werkt' van de doelgroep, professionals en de wetenschap in de praktijk kunt benutten en kom je samen tot concrete gezamenlijke verbeteracties. In vijf stappen bepaal je de gezamenlijke ambities, duik je in de kennis over 'wat werkt' en ga je aan de slag met verbeteracties. Ook is er aandacht voor het monitoren en evalueren van die verbeteracties en vervolgens het opschalen en verankeren. Tot slot helpt een leer- en verbetertraject ook met het creëren van een leer- en verbetercultuur die ook na het traject blijft bestaan in de organisatie.

In de afgelopen jaren heeft Movisie de leer- en verbetertrajecten (door)ontwikkeld aan de hand van opgedane ervaringen in verschillende projecten, zoals *Doen wat werkt in de aanpak van armoede* in Amersfoort en *Doen wat werkt in het bereiken en ondersteunen van jonge mantelzorgers* in de regio Leiden en de gemeente Bronckhorst. De Toolkit Leer- en verbetertrajecten vat de ervaringen en lessen samen en beschrijft de stappen en werkvormen die bij het opzetten en begeleiden van een leer- en verbetertraject komen kijken. Daarnaast helpt de toolkit een lokaal samenwerkingsverband op te zetten en een plan van aanpak te maken.

De belangrijkste stappen staan in de figuur op de volgende pagina weergegeven. Een Leer- en verbetertraject rondom een maatschappelijk vraagstuk kost tijd – naar schatting zo'n 1,5 tot 2 jaar in totaal – en loopt idealiter

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

• Leer- en verbetertrajecten

Wat zijn leer- en verbetertrajecten? >

In de praktijk >

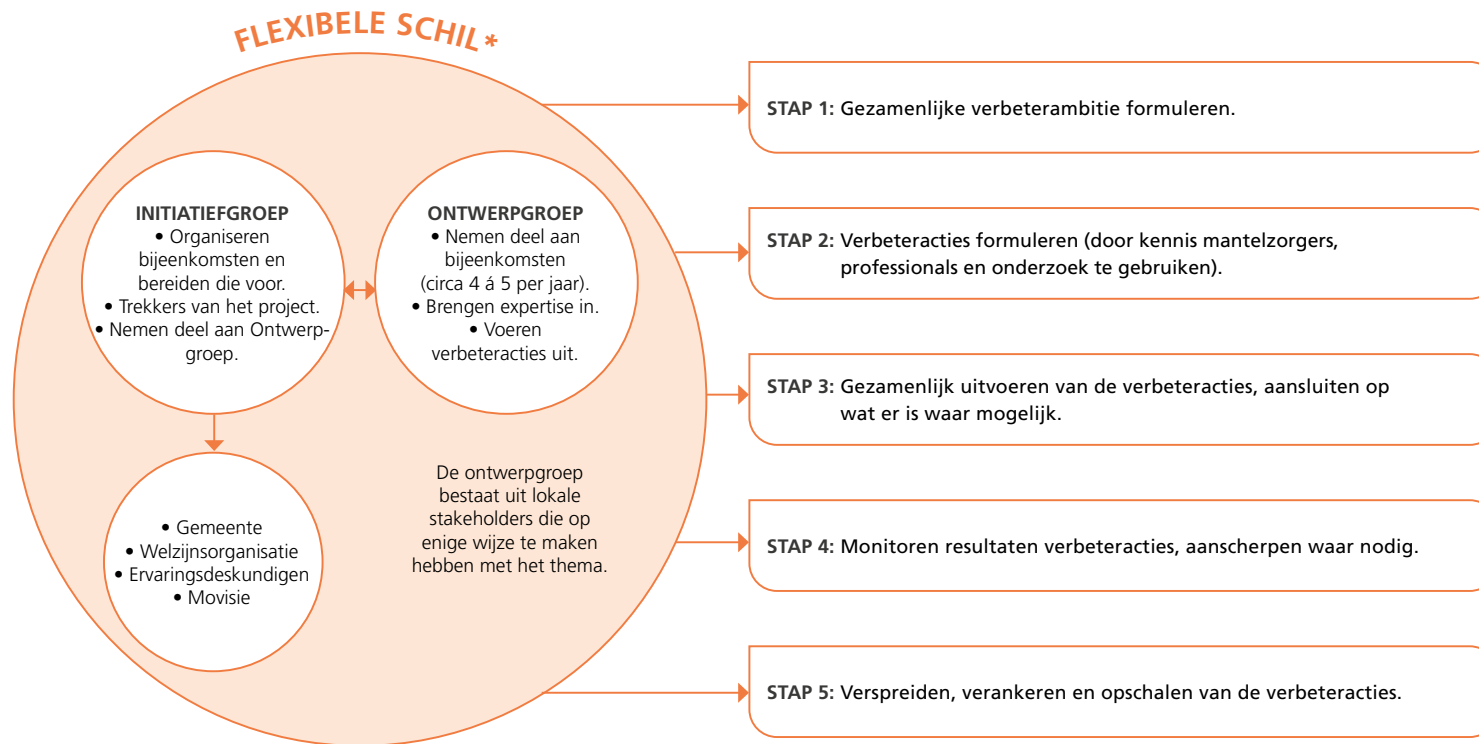
Geleerde lessen >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

**Figuur 1:** Opzet leer- en verbetertraject



\* Organisaties die zijdelings betrokken zijn bij vraagstuk en doelgroep. In een later stadium worden zij betrokken bij uitvoering van de verbeteracties.

daarna cyclisch door. Een traject start vaak met een vraag van een (maatschappelijke) organisatie of gemeente rondom een bepaald thema. Samen doorloop je de vijf stappen uit onderstaand figuur, samen met de initiatiefgroep, ontwerpgroep en de flexibele schil. Een uitgebreide beschrijving van de stappen met handige werkvormen vind je in de Toolkit Leer-en Verbetertrajecten.

### LEER- EN VERBETERTRAJECTEN IN DE PRAKTIJK

In de afgelopen jaren zijn er verschillende leer-en verbetertrajecten uitgevoerd door Movisie, in samenwerking met gemeenten en lokale organisaties. Hier lichten we één kort uit: Doen wat werkt in de ondersteuning van jonge mantelzorgers in Leiden.

- Inleiding
>
- Actieonderzoek
>
- Waarderend veranderen
>
- Leer- en verbetertrajecten
>
- Wat zijn leer- en verbetertrajecten?
>
- In de praktijk
>
- Geleerde lessen
>
- Transitiearena's
>
- Conclusie
>
- Bronnenlijst
>

## ● Doen wat werkt in de ondersteuning van jonge mantelzorgers in Leiden

De ondersteuning van jonge mantelzorgers is een ingewikkeld vraagstuk dat om samenwerking tussen veel verschillende partijen vraagt. Hoewel er heel veel jonge mantelzorgers zijn (ongeveer één op de vijf kinderen en jongeren groeien op met een langdurig ziek familielid), is het vaak niet meteen duidelijk dat een jongere ook een mantelzorger is, voor zowel de omgeving en professionals als voor de jongere zelf. Toch is er al het nodige onderzoek naar gedaan en hebben we redelijk zicht op hoe jonge mantelzorgers ondersteund kunnen worden. Deze kennis staat beschreven in het [Wat-werkt bij dossier 'de ondersteuning van jonge mantelzorgers'](#).

### Aanloopfase

In het voorjaar van 2019 is Movisie, samen met de gemeente Leiden en de (toenmalige) lokale organisatie voor mantelzorgondersteuning Eva, aan de slag gegaan met een leer- en verbetertraject om jonge mantelzorgers beter te bereiken en te ondersteunen. Er was al een Platform Jonge Mantelzorgers aanwezig waarin de gemeente en betrokken partijen samenwerken op dit vraagstuk. Het bleek echter een uitdaging om samen echt verbetering in de praktijk te brengen: 'Het onderwerp is nog vrij nieuw en we moeten nog veel doen om aandacht voor dit onderwerp te vragen, onder andere op scholen', aldus wethouder Marleen Damen van de gemeente Leiden. Ook was het aantal deelnemers aan het platform gaandeweg de tijd uitgedund. Het leer- en verbetertraject werd daarom aangrepen voor een herstart en in een vijftal bijeenkomsten van 2,5 uur bracht Movisie gemeenten en andere relevante partijen samen.

## Het bepalen van de ambitie

Tijdens de startbijeenkomst maakten de deelnemers kennis met elkaar aan de hand van de dromen die zij hebben voor de jonge mantelzorgers in hun gemeente. Vervolgens maakten ze een 'klaag- en jubelmuur' met wat al goed gaat in de ondersteuning van jonge mantelzorgers en wat nog voor verbetering vatbaar is. Van daaruit formuleerden ze een gezamenlijke ambitie. Daarbij werden ze door Movisie gevoed met kennis uit onderzoeken waarin bij elkaar honderden jonge mantelzorgers zelf over hun situatie aan het woord zijn.

## Weten wat werkt

Tijdens een tweede bijeenkomst werd de gezamenlijk ambitie gecheckt en aangescherpt. Ook kregen de deelnemers een checklist over 'wat werkt bij de ondersteuning van jonge mantelzorgers', gebaseerd op kennis uit onderzoek. Ze legden hun huidige aanpak langs deze checklist en formuleerden zo de volgende verbeteracties om mee aan de slag te gaan:

1. Organisaties in de regio Leiden hebben meer oog voor de positie van JMZ en hun ondersteuningsbehoeften.
2. Jonge mantelzorgers zelf zijn zich meer bewust van hun bijzondere positie en laten beter van zich horen.
3. Jonge mantelzorgers worden beter gehoord en ondersteund.

## Actie

Tijdens de volgende bijeenkomsten gingen deelnemers aan de slag met het concretiseren van hun verbeteracties. Zo werd de [JMZ-check](#) ontwikkeld: een hulpmiddel voor professionals om jonge mantelzorgers beter te signale-

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

● Leer- en verbetertrajecten

Wat zijn leer- en verbetertrajecten? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

ren, het gesprek met hen aan te gaan én goed te kunnen doorverwijzen naar ondersteuning.

De leer- en verbetertrajecten hebben in Leiden bijgedragen aan de verdere ontwikkeling en samenwerking binnen het Platform Jonge Mantelzorgers, zo bleek uit de evaluatie. De gestructureerde en doelmatige manier van werken (door middel van de specifieke werkvormen) werd door betrokkenen als waardevol ervaren en hielp bij het formuleren van doelen en concrete acties. Daarnaast heeft het de betrokkenheid van deelnemers aan het traject vergroot. Toch bleek verandering teweegbrengen in de praktijk nog lastig tijdens dit traject. Uit de evaluatie bleek dat wetenschappelijke kennis over wat werkt in de ondersteuning van jonge mantelzorgers na afloop van het leer- en verbetertraject niet meer wordt gebruikt dan voorheen. Door de waan van de dag is daar weinig tijd voor en ook wordt er door opdrachtgevers weinig om gevraagd. Daarover meer in onderstaand hoofdstuk.

## GELEERDE LESSEN OVER LEER- EN VERBETERTRAJECTEN

Wanneer zet je de methode precies in en wat werkt wel en niet bij leer- en verbetertrajecten? Hieronder delen we inzichten over wat werkt bij leer- en verbetertrajecten aan de hand van ervaringen opgedaan door Marijke Booijink, één van de projectleiders van de leer- en verbetertrajecten *Doen wat werkt in de aanpak van armoede en schulden in Amersfoort* en *Doen wat werkt in de ondersteuning aan jonge mantelzorgers in Leiden*.

### ● Een zorgvuldig gekozen thema

We hebben geleerd dat het thema dat je kiest ontzettend belangrijk is als je zowel aan verandering voor de doelgroep én processen wilt werken. Elk thema brengt weer een andere beleids- en uitvoeringscontext met zich mee. Marijke Booijink: 'In het project *Doen wat werkt in de aanpak van armoede en schulden in Amersfoort* zagen we dat het thema goed ingebed is in de praktijk. Voor veel organisaties is de aanpak van armoede en schulden hun kerntaak en zijn professionals er al lang mee bezig. Dan zie je dat deelnemende organisaties er voortvarend mee aan de slag gaan en betrokkenheid hoog is: het staat nu eenmaal hoog op de agenda.' Het is een stuk lastiger om met een leer- en verbetertraject aan de slag te gaan wanneer het thema nog niet bij stakeholders op de radar staat. 'Het thema jonge mantelzorgers was in Leiden en Bronckhorst vrij nieuw en voor vrijwel geen enkele organisatie en professional een kerntaak. Daar was het veel moeilijker om deelnemers betrokken te houden bij de sessies. Daarnaast hebben ze vaak geen tijd om verbeteracties en experimenten in de praktijk te brengen en komen ze heel moeilijk van de grond waardoor het moeilijk is echt verandering voor de doelgroep te bereiken.'



Kijk goed naar de institutionele context binnen het thema, voordat je met een leer- en verbetertraject aan de slag gaat. Wie zijn er betrokken, is er draagvlak en voldoende tijd?

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

● Leer- en verbetertrajecten

Wat zijn leer- en verbetertrajecten? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >



## ● Oog voor de doelgroep

Het doel van een leer- en verbetertraject is uiteindelijk altijd het brengen van een positieve verandering voor de doelgroep. Een continue focus op de doelgroep zorgt ook voor verbinding tussen betrokkenen. Booijink: 'Het accent komt al snel op het proces te liggen, ook omdat onze rol als kennisinstituut vaak betrekking heeft op het proces. Het moet echt een combinatie van de twee zijn. Processen zijn nodig en belangrijk, maar als we alleen met processen bezig zijn, wat gaan mensen in een kwetsbare positie daarvan echt merken? Een verbeterde samenwerking tussen zorgverleners, welzijnswerkers en vrijwilligers wil niet meteen zeggen dat dit ook positieve verandering teweegbrengt in de situatie van jonge mantelzorgers.'

TIP

Zorg dat je altijd bewaakt wat je voor je doelgroep wilt bereiken. Verandert de situatie van de einddoelgroep daadwerkelijk met de gekozen verbeteracties?

## ● Voldoende kennis over wat werkt en werkzame interventies

Wat-werkt kennis vanuit de wetenschap, professionals en doelgroep is de basis voor een goed leer- en verbetertraject. De aanwezigheid van die kennis is een belangrijke voorwaarde bij het in gang zetten van een leer- en verbetertraject: je weet wat werkt, maar dat wordt nog niet in de praktijk benut. Dat betekent dat bij de start van een leer- en verbetertraject wel al belangrijk voorwerk verricht moet zijn: namelijk dat de beschikbare (wetenschappelijke) kennis van wat werkt op een dergelijk thema verza-

meld en ontsloten moet zijn, zoals dat door Movisie bijvoorbeeld in de wat werkt bij dossiers gebeurt. Booijink: 'In de praktijk hebben we wel gemerkt dat de deelnemers van de leer- en verbetertrajecten het moeilijk vinden de wat-werkt kennis te vertalen naar concrete projecten die passen bij de gekozen verbeteracties. Het was een gemis dat er weinig tot geen interventies zoals bijvoorbeeld opgenomen in de databank Effectieve sociale interventies op het thema jonge mantelzorgers aanwezig waren, dan hadden de deelnemers die beperkt in hun tijd zaten zich kunnen focussen op de implementatie daarvan. Nu ging alle tijd in de ontwikkeling van de JMZ-check zitten en bleef er onvoldoende tijd over om deze ook goed in gebruik te nemen.'

TIP

Zorg ervoor dat je de beschikbare wetenschappelijke kennis ook daadwerkelijk kunt inbrengen. Heb je voldoende in kaart hebt welke kennis over wat werkt op desbetreffend thema beschikbaar is? En welke interventies beschikbaar zijn en wat bekend is over de werkzaamheid daarvan? Voel je jezelf voldoende in staat deze te vertalen naar toegankelijke werkvormen of is het verstandig om een expert te betrekken bij de organisatie van de bijeenkomsten? Natuurlijk is het ook belangrijk om van tevoren na te denken over hoe je de kennis en ervaring van de doelgroep betreft.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

● Leer- en verbetertrajecten

Wat zijn leer- en verbetertrajecten? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >

# Transitiearena's

## METHODE IN HET KORT

- Het beter begrijpen van, en aanjagen van grote maatschappelijke veranderingen
- Via transitiearena's met elkaar kennis delen, een netwerk opbouwen en werken aan verandering
- Het bewustzijn vergroten en het gesprek aangaan over onderliggende waarden
- Een open uitkomst bij de start van transitiearena's, geen vooraf gestelde uitkomst
- Een veilige omgeving bieden om allerlei geluiden, problemen en successen te horen

## ? WAT ZIJN TRANSITIEARENA'S?

Grote maatschappelijke veranderingen zijn van alle tijden. Als je er middenin staat krijg je daar weinig van mee. Dan is het onzichtbaar en ongrijpbaar. Maar als we teruggaan in de tijd kunnen we wel degelijk verschillende periodes aanwijzen waarin de samenleving veranderd is. We zien dat deze transities zich op verschillende niveaus in de samenleving afspeelden, het jaren in beslag nam en het meestal ongepland was. Zijn maatschappelijke veranderingen dan de uitkomst van toevalligheden? Of is er toch een mogelijkheid om hier grip op te krijgen? Hoe kunnen we toch in-

vloed uitoefenen op deze transities of ze enigszins sturen? Vanuit transitiekunde wordt er gewerkt om meer begrip, en daarmee ook meer grip, te krijgen op deze veranderingsprocessen (Henneman, Loorbach & Timmerman, 2012).

### ● Transities en transitiekunde

Transities zijn structurele veranderingen binnen maatschappelijke systemen, veroorzaakt door interacties tussen ontwikkelingen op verschillende terreinen. Vaak verlopen deze transities niet in een rechtlijnig proces, maar is het een chaotisch en niet-lineair veranderproces (Rotmans et al, 2001).

Het concept transities werd voorheen vaak gebruikt om belangrijke veranderingen uit het verleden te analyseren, zoals de overgang van steenkool naar aardgas of de industriële revolutie. Tegenwoordig worden transities steeds vaker gezien als een oplossing voor complexe en 'wicked' maatschappelijke vraagstukken, zoals de energietransitie, het mobiliteitsprobleem in grote steden en digitalisering op de werkvloer. Deze vraagstukken hebben veel gelijkenissen die uitdagend zijn, zoals betrokkenheid van veel actoren met conflicterende waarden en doelen, problemen die het symptoom zijn van andere problemen op een andere plek of schaalniveau, oplossingen die kunnen leiden tot problemen op andere gebieden, en het ontbreken van een duidelijke eindstreep: er is altijd ruimte voor verbetering (Head & Alford 2015).

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

● Transitiearena's

Wat zijn transitiearena's? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Conclusie >

Bronnenlijst >

Transitiekunde richt zich op het beter begrijpen van transitie in (een deel van) de samenleving. Het doel is om transitie vroegtijdig te herkennen, te kunnen plaatsen en te stimuleren, zodat we deel kunnen zijn van deze veranderingen. Zo kunnen zich ontwikkelende risico's vroegtijdig opgemerkt en ongewenste structuren en mechanismen doorbroken worden. Hoewel transitie niet te plannen zijn, zijn er wel degelijk manieren om de snelheid en richting van processen te beïnvloeden. Hierbij is het belangrijk om mensen en netwerken te verbinden, om met elkaar anders te leren kijken naar en werken aan verandering (Henneman, Loorbach & Timmerman, 2012).

### ● **Small wins**

Een manier om te werken aan transitie is de 'small wins' aanpak. Het idee hierbij is dat je door kleine betekenisvolle veranderingen kan bijdragen aan de gewenste maatschappelijke verandering (Termeer 2019). Door te focussen op het kleine raken mensen minder overweldigd door de complexiteit van het vraagstuk. Hierdoor vervallen mensen minder in het denken in abstracties of quick fix oplossingen. Ook gaan ze sneller over van praten naar handelen. Het geeft energie om naar kleine tastbare resultaten te werken. Small wins zijn dan wel klein, maar het gaat altijd om diepgaande veranderingen, waarbij sprake is van nieuwe praktijken, inzichten of waarden. In dit proces zal het binnen of tussen small wins gaan schuren. Door deze wrijving aan te gaan kun je op kleine schaal barrières doorbreken, zoals spanningen met gevestigde belangen, ingesleten routines, bestaande regelgeving of dominante business modellen. Daarnaast zijn small wins ook sneller uit te voeren, omdat ze minder weerstand oproepen en er is

minder competitie voor het claimen van het succes. Small wins zijn daarom cruciaal voor maatschappelijke transitie (Termeer, 2019).

### **Aanjaagmechanismen small wins**

Eén small win betekent niet direct dat er een grote maatschappelijke verandering is bereikt. Maar small wins kunnen zich wel opstapelen en leiden tot grotere bewegingen. Het is belangrijk om deze te verspreiden, uit te breiden en te verdiepen. Deze aanjaagmechanismen kunnen daarbij helpen:

- **Energizing:** Als een small win succesvol is, inspireert dit om verder te gaan. Dit leidt tot *commitment*, optimisme en vertrouwen in elkaar en de resultaten.
- **Experimenteren:** Elke small win is een experiment en biedt meer inzicht in het vraagstuk en ideeën voor nieuwe experimenten, zelfs bij onverwachte of negatieve resultaten.
- **Aantrekkingskracht:** Winst trekt aan. De zichtbare resultaten van een kleine stap tonen mogelijkheden en vergroten de zekerheid van verdere successen. Dit trekt mensen en middelen aan.
- **Olievlek:** Dit mechanisme verwijst naar het principe waarbij mensen anderen volgen en zich aan elkaar aanpassen, aansluitend op het model van innovatie met vroege en late aanpassers. >

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

● **Transitiearena's**

Wat zijn transitiearena's? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Conclusie >

Bronnenlijst >

- **Verbinding:** Een kleine verandering op één plek kan gevolgen hebben voor veranderingen op andere plekken, bijvoorbeeld op andere niveaus of beleidsdomeinen.
- **Robuustheid:** Small wins blijven vaak lange tijd onopgemerkt en zijn daardoor minder kwetsbaar voor vroegtijdige beëindiging. Wanneer ze meer maatschappelijke of politieke aandacht krijgen en weerstand oproepen, zijn ze meestal al zo ver ingebed dat het moeilijk is om ze terug te draaien. Veel betrokkenen hebben dan de voordelen van de small wins al geïntegreerd in hun routines (Termeer, 2019).

## ● Transitiearena's

Transities vragen om het delen van kennis, ideeën en ervaringen om samen hardnekkige problemen te verkennen en het stimuleren van vernieuwing en verandering. Een transitiearena kan worden ingezet om, door middel van verschillende bijeenkomsten, kennis te delen, een netwerk op te bouwen en te werken aan verandering. Vanuit verschillende perspectieven kan er gezocht worden naar nieuwe richtingen en het verbeelden van toekomstvisies. Deelnemers delen hun zoektocht, ervaringen, tegenslagen en successen, waardoor er een gezamenlijk groei-proces ontstaat. Ook worden er onderliggende waarden

verhelderd en daarover in gesprek gegaan. De deelnemers kunnen vanuit deze waardenverkenning hun eigen stappen (small wins) nemen die in hun praktijk aan de orde zijn. Zo kan er samen een beweging gecreëerd worden om in ieders eigen lokale context te werken vanuit de mechanismen van small wins en daardoor samen te werken aan maatschappelijke verandering.

De transitiearena is als het ware een geurige stoofpot waar alle vuurtjes moeten branden, verschillende ingrediënten worden toegevoegd en iedereen er wat uit kan halen.



Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

## ● Transitiearena's

Wat zijn transitiearena's? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Conclusie >

Bronnenlijst >

Transitiearena's kunnen op verschillende manieren worden ingestoken, bijvoorbeeld met een vaste of wisselende groep deelnemers. Daarnaast kunnen transitiearena's ingezet worden bij lang- en kortlopende trajecten. Bij kortlopende projecten werk je systematischer met één groep aan één thema. In de transitiearena's wordt het waardengesprek gevoerd en ervaringen uitgewisseld. Tussen de 'bijeenkomsten door werken de betrokkenen aan verbeter- of veranderstappen die tijdens de volgende bijeenkomst weer besproken worden. Bij een langlopend traject zijn de transitiearena's een onderdeel van een groter netwerk, waar ook andere projecten en samenwerkingen naast kunnen lopen.

### ● **Netwerk**

Door de transitiearena's wordt er een netwerk opgebouwd en onderhouden. Alle (oud)deelnemers en belangstellenden in het netwerk worden geïnformeerd en uitgenodigd voor nieuwe bijeenkomsten. Daarnaast is het een rijk netwerk om input te vergaren, een behoeftepeiling te doen of van elkaar te leren door bijvoorbeeld op bezoek te gaan bij elkaars praktijk. Het netwerk is dus, ook buiten de transitiearena's om, een graadmeter en een leercommunity. Uit verschillende transitiearena's kunnen weer andere trajecten voortkomen door samenwerking tussen verschillende organisaties en mensen uit het netwerk.



## **TRANSITIEARENA'S IN DE PRAKTIJK**

Hoe maakt Movisie gebruik van transitiekunde met behulp van transitiearena's? Een voorbeeld van hoe deze methode is toegepast bij Movisie is het project Waardevol werken. Hieronder lichten we het project en het gebruik van de methode uit, geïllustreerd door de ervaringen en inzichten van projectleider Marjet van Houten.

### ● **Transitiearena's Waardevol Werk**

Vanuit Movisie worden er verschillende transitiearena's georganiseerd rond verschillende thema's. Vanaf 2014 worden de transitiearena's Waardevol Werk georganiseerd, die anno 2022 nog steeds lopen. De aanleiding voor deze arena's was de komst van de decentralisaties, waardoor dagbesteding, wat eerst in de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) zat, op het bordje van gemeenten zou komen te liggen. De transitiearena's Waardevol Werk hebben als doel een inclusievere arbeidsmarkt en dan met name voor mensen die nu niet vanzelfsprekend toegang hebben tot de arbeidsmarkt.

Marjet van Houten is sinds de start betrokken bij de transitiearena's. Het is voor haar dé manier om vanuit waarden het gesprek aan te gaan op weg naar verandering. Marjet van Houten: 'Ik zocht toen naar een manier om een transformatieproces met allerlei stakeholders goed te gaan bespreken. Ook omdat het vraagstuk heel erg ging over een waardeverandering zocht ik naar een methode om het ook over onderliggende waarde te hebben en niet alleen maar over organiseren. Voor mij voelt transitiekunde als gedachtegoed en de transitiearena als uitvoerings-

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

● **Transitiearena's**

Wat zijn transitiearena's? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Conclusie >

Bronnenlijst >



vorm echt als een soort backbone, een bril, een manier van werken die mij past.'

### ● Inleiding transitiearena

Een transitiearena begint vaak met een inleiding over een aspect uit het werken vanuit transitiekunde, bijvoorbeeld de small wins of de aanjaagmechanismen. Er wordt aangestipt dat transities langdurige processen zijn, de waardenverkenning en -verandering hierbij belangrijk zijn en dat ieders perspectief ertoe doet. Daarnaast wordt er ingegaan op de actuele stand van zaken in het land, wanneer er bijvoorbeeld nieuwe vorderingen zijn op (landelijk) beleid of er laatst een interessant artikel of boek uitgebracht.

### ● Praktijkvoorbeelden

Tijdens de transitiearena's wisselen deelnemers met elkaar van gedachte en worden er twee praktijkvoorbeelden besproken van initiatieven die voorlopen in het zoeken naar een inclusievere arbeidsmarkt. Hierbij wordt vooral dieper ingegaan op de zoekverhalen van de initiatiefnemers: welke doelen worden nagestreefd? Wat zijn de onderliggende waarden daarin? Wat gaat goed en wat gaat minder goed? Waar gaat het schuren met andere belangen of bestaande routines of ideeën? De transitiearena's hebben een open en veilige sfeer waar naast succesfactoren ook tegenslagen gedeeld mogen worden. Ook de onderliggende waarden van werk en een inclusieve arbeidsmarkt kunnen worden besproken. Van Houten: 'Als je doordenkt welke waarde er eigenlijk achter zit, dan krijg je er wat meer gevoel voor. Bijvoorbeeld wat werkelijke inclusie is en of iemand eigenlijk zichzelf wel mag zijn en dan ook gewoon 100% waard is. Zo kan ik

een heleboel voorbeelden noemen van waarom juist dat waardenaspect helpt om aan die verandering te werken.'

### ● Vertalen naar eigen praktijk

Na de presentaties van de praktijkvoorbeelden reflecteren de deelnemers op hun eigen praktijk. Welke element uit de voorbeelden inspireert? Welke aanknopingspunten zie je voor verbetering in je eigen praktijk? Wat loopt nu al goed in je eigen werk? Wat zou je in de toekomst graag anders zien, en wat is daarvoor nodig? Vervolgens gaan deelnemers met elkaar over deze vragen in gesprek en wisselen ervaringen uit. Hierdoor komt er een gesprek op gang over waar de maatschappelijke verandering in te zien is en wat herkenning, schuring of vragen oproept. Op deze manier maken deelnemers de vertaalslag van de gedeelde kennis naar hun eigen praktijk en kunnen ze met nieuwe ideeën een volgende stap zetten.

### ● Resultaat

Door de transitiearena's zijn in het domein van werk en inkomen de ogen geopend dat er zoiets bestaat als dagbesteding en wat er binnen dagbesteding gebeurt, aldus van Houten. 'Hierdoor kwam in dit domein de realisatie dat dagbesteding best op beschut werk lijkt en dat er een makkelijkere doorstroom tussen beide mogelijk zou moeten zijn.' In de transitiearena's en daarbuiten zijn mensen met elkaar in gesprek gegaan en zijn er verschillende voorbeelden de revue gepasseerd. Er is een bruikbaar netwerk ontstaan van ca. 400 mensen, die bestaat uit aanbieders, gemeenten, cliënten, werkgevers, sociale ondernemers, beleidsmakers en onderzoekers. Organisaties zijn verbindingen met elkaar aangegaan. En ook ministeries hebben gekeken welke rol zij hebben en waar

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

● Transitiearena's

Wat zijn transitiearena's? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Conclusie >

Bronnenlijst >

zij verbindingen kunnen maken met verschillende organisaties en andere ministeries. Hieruit zijn wetten en wetswijzigingen ontstaan om het doorstromen vanuit dagbesteding naar werk en andersom te bevorderen. Ook heeft het veel impact gehad op het niveau van gemeenten. Veel gemeenten zijn aan de slag gegaan om verbindingen te maken tussen de Wmo en Werk en Inkomen.

De transitiearena's zijn in het werk van van Houten geen op zichzelf staande methode, het is één van de onderleggers van het programma Bestaanszekerheid en waardevol werken van Movisie: 'Het is een manier van denken en doen. Die zit al een tijdje in ons DNA.'

## GELEERDE LESSEN OVER TRANSITIEARENA'S

### ● **Het gesprek aangaan over waarden**

Bij een maatschappelijke verandering gaat het niet alleen om iets in de samenleving anders te organiseren of structureren, hier zijn ook onderliggende waarden van belang. Van Houten: 'De manier waarop de maatschappij is ingericht is een representatie van onderliggende waarde die we hebben. Willen we iets veranderen in de maatschappij, dan zullen we ook moeten kijken welke waarden er nu bestaan en of die nog passen bij waar we naartoe willen. Het is dus belangrijk om de waarden van verschillende betrokkenen te verkennen.' Het gesprek over waarden geeft een andere bril om naar het vraagstuk te kijken. Zo wordt er bijvoorbeeld tijdens transitiearena's veel gesproken over welke waarden er onder een bepaalde aanpak zitten. Het is een andere vorm om kennis te delen, waardoor je tot andere gesprekken komt, zowel

in de transitiearena's als in de eigen praktijk. In langere trajecten zie je dat mensen langzaam de manier van denken en de manier van doen overnemen. Van Houten: 'Dat vind ik een heel mooi aspect van de transitiearena's: het gaat over waarde, maar er is niet één dominante waarde of norm waar het naartoe moet. Ik zie vaak te weinig ruimte voor het verkennende gesprek over waarden, waardoor we de mensen die misschien wel het meeste zouden moeten veranderen, het minst te bereiken.'



Zorg voor een diverse groep deelnemers. Mensen moet wel een bepaalde bereidheid hebben om van elkaar te leren, maar ze moeten ook verschillen.

### ● **Een open uitkomst bij de start van transitiearena's**

Voorafgaand aan een serie transitiearena's stel je geen stip op de horizon vast. Hiermee wordt namelijk al vastgesteld wat er bereikt moet worden en is alleen de weg ernaartoe nog van belang, aldus van Houten. Bij een transitiearena zijn er geen normstellende kaders, waarbinnen gewerkt en gedacht moet worden. Alles ligt nog open en vanuit onderliggende waarden ga je met elkaar het gesprek aan om een gezamenlijk kader te schetsen. Vooraf een norm stellen kan namelijk als effect hebben dat je alleen mensen aantrekt met dezelfde wensen en ideeën. Mensen met andere ideeën voelen zich dan niet aangesproken. Het stellen van een norm heeft daarnaast ook iets van dominantie in zich, wat strijdig is met het idee dat alle stemmen tellen.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

● **Transitiearena's**

Wat zijn transitiearena's? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Conclusie >

Bronnenlijst >

## TIP

Vraag aan de aanwezigen, vanuit alle verschillende partijen, om zichzelf op te geven om hun praktijkvoorbeelden te laten zien. Zo creëer je het gevoel dat de transitiearena een plek van iedereen is. Ga ook veel het land in om zelf voorbeelden te bekijken die een bijdrage zouden kunnen leveren in de transitiearena's.

### ● Een veilige omgeving bieden om allerlei geluiden, problemen en successen te horen

De transitiearena's zijn een plek waar iedereen zijn of haar ideeën, wensen en moeilijkheden kan delen. Iedereen zou een positie moeten kunnen innemen en de dialoog met elkaar aangaan. Zowel minder stemhebbende partijen als grotere partijen. Van Houten: 'Iedereen heeft in de transitiearena Waardevol Werk de ruimte om allerlei geluiden te laten horen en allerlei problemen te bespreken, bijvoorbeeld ook voor de problemen waar werkgevers of gemeenten tegenaan lopen. In de transitiearena wordt ruimte gegeven om te verkennen, te zoeken en de tussenruimte te vinden.'

### ● Continuïteit van de transitiearena's

Het succes van een serie transitiearena zit hem in de continuïteit: op dezelfde lijn verder bouwen aan het thema. Een vast ritme en een standaard vorm van de transitiearena's geven daarmee houvast. Van Houten: 'Transities gaan doorgaans langzaam. Het is dus ook een kwestie van *practice what you preach*. Dat betekent dat je ook langdurig aandacht moet besteden aan zo'n transitie en dat je ook telkens reflecteert op wat je ziet veranderen.'

## TIP

Standaardiseer de transitiearena's zoveel mogelijk. Maak bijvoorbeeld duidelijke instructies voor de presentaties, een algemene header en een standaard (aanpasbare) uitnodiging. Zo maak je de organisatie wat minder arbeidsintensief.

### ● Omarmen en ruimte maken voor de samenwerkingen die ontstaan vanuit de transitiearena's

Uit verschillende transitiearena's zijn samenwerkingen ontstaan tussen verschillende organisaties en mensen uit het netwerk. De transitiearena's zijn zo ingericht dat het bij de start nog niet duidelijk of, hoe en met wie die samenwerking kan ontstaan. Er moet daarom ruimte zijn om door het jaar heen de samenwerking op te zoeken of te versterken. Deze manier van werken botst weleens met de behoefte van subsidieverstrekking om heel specifiek te weten wat er op jaarbasis gedaan en gerealiseerd gaat worden.

### ● De balans tussen inbreng van voorlopers en initiatieven die minder ver in de transitie zijn

De uitdaging bij de transitiearena's is vaak het tempo van verandering. Er kunnen toegankelijke voorbeelden voorbij komen, waar iedereen wel iets uit kan halen. Maar er zijn ook voorbeelden die voor de initiatiefnemers zelf heel innovatief zijn, maar voor een andere partij is dit al een gepasseerd station. Het werkt om een goed evenwicht te houden tussen praktijkvoorbeelden van *early adaptors* en initiatieven die wat minder ver zijn.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's

Wat zijn transitiearena's? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Conclusie >

Bronnenlijst >

Niet teveel blijven hangen in praten over financiering, organiseren en structureren

Er is altijd heel veel neiging om tijdens het bespreken van praktijkvoorbeelden het over de financiering te hebben. Eigenlijk zijn mensen die voorlopers zijn altijd kunstenaars in het dansen met systemen. Zij weten de juiste potjes te vinden en gaan hiermee experimenteren. Maar dat verandert nog niks aan de fundamentele verandering in de financiering ontstaat, zou er eerst een waardeverandering moeten plaatsvinden. Daarnaast is de financiering wel waardoor er dingen mogelijk gemaakt kunnen worden. Maar deze financiering is in elke situatie weer zo anders.



Mochten deelnemers verder met elkaar willen sparren over de financiering, maak het dan mogelijk om hen onderling contact met elkaar te laten zoeken.

### ● **Transitiearena's zijn minder geschikt als zaken te politiek of gevoelig zijn**

In het verleden zijn er ook transitiearena's georganiseerd die in het proces van ontwikkeling zijn gestopt. Er ontstond een clash tussen verschillende betrokkenen bij de transitiearena doordat het onderwerp van de transitiearena's te gevoelig en politiek geladen waren. Deze methode was erg geschikt om de verschillen in waarden aan het licht te brengen, maar de dialoog kwam door deze gevoeligheid niet op gang.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

● **Transitiearena's**

Wat zijn transitiearena's? >

In de praktijk >

Geleerde lessen >

Conclusie >

Bronnenlijst >

# Conclusie

In deze publicatie blikken we terug op enkele lerende praktijken waarin Movisie in de afgelopen 5 jaar een rol heeft gespeeld. Wat hebben we geleerd over verschillende vormen van lerende praktijken? Wat is er in de lerende praktijken bereikt en wat werkte daarbij? Er zijn vier typen lerende praktijken de revue gepasseerd: actieonderzoek, waarderend veranderen, leer-verbetertrajecten en transitiearena's. Deze lerende praktijken verschillen van elkaar in uitgangspunten en werkwijze, maar hebben ook veel met elkaar gemeen. Ze hebben allen tot doel om met verschillende stakeholders kennis te delen, te leren en de aanpak van een sociaal vraagstuk te verbeteren en gaan uit van de volgende principes (Rensen, e.a. 2018):

- actie-leren in of met de praktijk;
- collectief leren;
- innovatie en/of verbetering als uitgangspunt;
- leren met verschillende partijen;
- leren op basis van kennis uit wetenschappelijk onderzoek en de praktijkkennis van betrokkenen.

## UITGANGSPUNTEN EN DE ROL VAN KENNIS

Het project 'In voor mantelzorg-thuis' benut met Waarderend veranderen de kracht van 'het positieve'; van kennis en ervaring van de deelnemers over wat goed werkt en waar ze meer van willen. Dat werkt motiverend om verandering in de praktijk te brengen. Daarnaast worden deelnemers gevoed met wetenschappelijke kennis in de vorm van op maat gemaakte kennisrugzakjes en is ervaringskennis opgehaald vanuit de kerngroep of een deelnemer aan de lokale lerende praktijk. Vervolgens wordt voortgeborduurd op wat goed werkt en nieuwe ideeën bedacht en uitgetoet in de praktijk.

Bij het actieonderzoek 'Reclasseren in de wijk' wordt een vraagstuk uit de praktijk onderzocht en worden er al onderzoekend oplossingen voor bedacht. De onderzochten zijn hierbij medeonderzoekers, waardoor de scheiding tussen onderzochten en onderzoekers vervaagd. In het actieonderzoek voor Reclassering Nederland wordt ook bestaande wetenschappelijke literatuur geraadpleegd en kennis van professionals en ervaringsdeskundigen verzameld om acties uit te voeren in de praktijk.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

● Conclusie

Bronnenlijst >



Bij het leer-en verbetertraject rondom jonge mantelzorgers wordt doelgericht gewerkt aan een gezamenlijke ambitie op basis van bestaande wetenschappelijke kennis over wat werkt. Kenmerkend aan dit type lerende praktijk is dat de huidige werkwijze systematisch langs wetenschappelijke en praktijk kennis gelegd wordt. Er wordt veel aandacht besteed aan hoe die kennis benut kan worden om de praktijk te verbeteren. Net als bij Waarderend veranderen worden er vervolgens verbeter ideeën bedacht en in de praktijk gebracht.

Ook tijdens de transitiearena's worden verschillende kennisbronnen samengebracht. De transitiearena's zijn open voor iedereen, waarbij er geprobeerd wordt om zoveel mogelijk verschillende personen en partijen aan te laten sluiten. Een centrale rol is weggelegd voor het delen van innovatieve praktijkvoorbeelden en small wins die als inspiratiebron en aanjager van verandering fungeren. Ook wordt stil gestaan bij de onderliggende waarden van veranderingen, de stand van zaken in het land en de kennis vanuit de wetenschap, ervaringsdeskundigen en professionals.

## ● **Opbrengsten**

We zien dat alle lerende praktijken positieve resultaten hebben opgeleverd. Ze hebben nieuwe kennis opgebracht, er is kennis uitgewisseld en in de praktijk gebracht, deelnemers hebben geleerd en verbeter ideeën bedacht. Er worden stappen gezet om de gezamenlijke veranderambities dichterbij te brengen. Ook zijn er duurzame sociale netwerken ontstaan. Tegelijkertijd zien we ook hoe lastig het kan zijn om veranderingen daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Het vergt vaak een lange adem en veel inspanning van betrokkenen. De juiste randvoorwaarden zijn nodig en die blijken er niet altijd te zijn.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

● Conclusie

Bronnenlijst >

## OVERKOEPELENDE GELEERDE LESSEN

Alle lerende praktijken leveren hun eigen lessen op. Er lijken wel een aantal algemeen geldende randvoorwaarden te zijn.

- 🎓 Ten eerste, zorg voor voldoende tijd. Vooral de opstartfase kan veel tijd in beslag nemen, waarin de juiste contacten moeten worden gelegd, de ambities worden bepaald en een plan wordt gemaakt.
  - 🎓 Daarnaast is het belangrijk om draagvlak te creëren bij alle betrokkenen. Het proces zal een stuk makkelijker gaan als de ambities en het plan gezamenlijk gedragen wordt en alle neuzen dezelfde kant op staan.
  - 🎓 Een lerende praktijk vraagt om een helder en gedragen plan van aanpak met ruimte voor flexibiliteit. Dit zorgt ervoor dat alle betrokkenen weten waar ze aan beginnen, waar ze naar toewerken en zich aan committeren. Het helpt de procesbegeleider om sturing te geven. Tegelijkertijd kan het zijn dat het plan van aanpak bijgesteld moet worden door ontwikkelingen in de praktijk.
  - 🎓 Tijdens de gehele looptijd van de lerende praktijk is het goed om oog te blijven houden wat je voor de einddoelgroep wil bereiken. In een lerende praktijk doorloop je een proces en zijn er procesmatige zaken die de aandacht vragen. Blijf ervoor waken dat je door het proces heen ook in de gaten blijft houden wat het zal betekenen voor de doelgroep.
- 🎓 Ook is het belangrijk om aan te sluiten bij de vraag uit de praktijk. Kijk goed wat zij voor ogen hebben en hoe zij hierin ondersteund willen en kunnen worden. Elke methode heeft zijn eigen sterke punten die elk de praktijk op een andere manier verder kunnen helpen.
  - 🎓 Het werken aan en delen van 'small wins' of kleine betekenisvolle veranderingen kan motiverend werken en een grotere verandering in gang zetten.
  - 🎓 Monitor of evalueer gedurende het traject regelmatig de voortgang en de resultaten. Wat gaat goed wat gaat minder goed volgens de betrokkenen. Gebruik deze informatie om zo nodig aanpassingen te doen.
  - 🎓 Het is van groot belang dat de juiste randvoorwaarden voor een lerende praktijk aanwezig zijn; zoals voldoende tijd, ruimte, financiën en commitment van alle betrokkenen en mogelijkmakers. Een goede trekker en procesbegeleider is nodig om het traject in goede banen te leiden. Ook moeten er mogelijkheden zijn om het geleerde of de beoogde veranderingen ook in de praktijk te brengen. Ga van te voren na of belangrijke randvoorwaarden aanwezig zijn. Als deze niet aanwezig zijn, vergt dat veel inspanning.
  - 🎓 Ten slotte wil je bij elke lerende praktijk de betrokkenen in alle stappen meenemen. Laat hen weten wat zij kunnen verwachten bij elke stap en waarom deze stap genomen wordt.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie

Bronnenlijst >

# Bronnenlijst

- Arum, S. (2021). *Actieonderzoek in het sociaal domein*. Utrecht: Movisie.
- Booijsink, M. de Groot, N. & de Haan, J. (2022). *Toolkit Leer- en verbetertrajecten. Voor het verrijken van de beleids- en uitvoeringspraktijk met bestaande kennis over werkzame elementen in de aanpak van een sociaal vraagstuk*. Utrecht: Movisie.
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The journal of applied behavioral science*, 41(2), p. 161-181.
- Cooperrider, D. & Srivastva, S., (1987). "Appreciative Inquiry in Organizational Life." In R. Woodman and W. Pasmore (eds.), *Research in organizational change and development*, Volume 1, p. 129-169.
- Kruijswijk, W., van Grinsven, S., & Scherpenzeel, R. (2021). *Gids Waarderend veranderen. Over lokale samenwerking voor en met mantelzorgers*. Utrecht: Movisie, Vilans
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* 2 (4), p. 34-46.
- Henneman, P, Loorbach, D.A, & Timmerman, D. (2012). *Burgermeesterboek: Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen*. Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- Head, B. W. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*. 47(6): p. 711-739.
- Migchelbrink, F. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. Amsterdam: SWP.
- Rensen, P., Keuzenkamp, S., Kooiman, A., van Pelt, M., Repetur, L., Sok, K. & Xanten, H. (2018). *Lerende praktijken. Vormen en doelen*. Utrecht: Movisie.
- Rotmans, J., Kemp, R. & Asselt, M. van (2001) *More evolution than revolution: transition management in public policy*. *Foresight*, 03(01): p. 15-31.
- Termeer, C. J. A. M. (2019). *Het bewerkstelligen van een transitie naar kringlooplandbouw*. Wageningen University & Research.

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

● Bronnenlijst

## COLOFON

Auteurs: Nada de Groot, Romy Santpoort, Roos van Wijngaarden

Eindredactie: Communicatie Movisie

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie & illusie

Foto: iStock

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding:

© Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken

De inhoud van deze publicatie is met grote zorg samengesteld.

Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

augustus 2023

### **Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken**

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

Kijk voor meer informatie op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).



Ministerie van Volksgezondheid  
Welzijn en Sport

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS

Inleiding >

Actieonderzoek >

Waarderend veranderen >

Leer- en verbetertrajecten >

Transitiearena's >

Conclusie >

Bronnenlijst >