



Ontwikkelgroep

Leren

Eindproduct

Marieke Lamers & Mariska van der Steege
December 2024

*Deelnemende proeftuinen/regio's:
Amsterdam-Amstelland, Utrecht, Flevoland, Friesland,
FoodValley, West-Brabant West, Drenthe en Noord-Oost
Gelderland*



Toekomstscenario
kind- en gezinsbescherming

Toelichting op dit eindproduct



Begin 2024 startte het programmateam Toekomstscenario Kind- en gezinsbescherming in samenspraak met de proeftuinen zeven ontwikkelgroepen rond zogenoemde bouwstenen. Dit zijn thema's/vraagstukken waarop verder ontwikkeling en doordenking nodig is. Twee bouwstenen gingen over 'leren': het creëren van een lerende omgeving en het vormgeven van reflectie en intervisie. Hiervoor hadden zich zes proeftuinen gemeld. Op basis van de voorgesprekken die we met deze proeftuinen voerden over hun vragen en wensen besloten we de twee bouwstenen samen te voegen tot één ontwikkelgroep Leren. Deze ontwikkelgroep kwam in 2024 vijf keer bij elkaar (voor een overzicht van de deelnemers zie pag. 3). In dit document staan de opbrengsten van deze ontwikkelgroep op een rij.

Gezamenlijk hebben we bepaald welk vraagstuk eigenlijk voorligt. We stelden dat we binnen de sector veel leren en daarvoor allerlei leervormen inzetten. Tegelijkertijd is dit leren gefragmenteerd, niet structureel ingericht, vindt het voornamelijk binnen en niet tussen organisaties plaats en is het weinig gericht op concrete kwaliteitsverbeteringen in sleutelgedrag/handelen van professionals (pag. 4). De ontwikkelgroep heeft voor zichzelf drie focuspunten geformuleerd (pag. 5) en gesteld dat het moet gaan

over leren op alle niveaus (pag. 6). De deelnemers aan de ontwikkelgroep hebben tijdens de bijeenkomsten doorgedacht op drie thema's. Als eerste is er een set set leerprincipes geformuleerd: hoe kijken we naar leren? Daarnaast hebben we nagedacht over de benodigde context, wat vraagt het om tot een leerrijke context te komen? Ten derde hebben we gekeken hoe de leerstand van professionals te stimuleren.

In de ontwikkelgroep zijn ideeën uit de praktijk van de proeftuinen verbonden aan beschikbare kennis over leren en ontwikkelen van professionals. Het eindresultaat is een eerste versie van een model hoe naar leren te kijken binnen het Toekomstscenario Kind- en gezinsbescherming. Dat lichten we toe vanaf pagina 10, de pagina's ervoor, 7 en 8, gaan over het concept 'leervoorkeuren' en wat er opvalt als we die voor de ontwikkelgroep zelf in beeld brengen, en pagina 15 over hoe leerinterventies in te zetten terugdenkend vanuit de gewenste uitkomsten en het beoogde sleutelgedrag.

Deelnemers ontwikkelgroep



- Nienke Vlotman en Simone Korsman, proeftuin Amsterdam-Amstelland
- Eva Wissink en Silvia van Gaal, proeftuin Utrecht
- Paula Veldman, Esther Brouwer en Mariska Schönberger, proeftuin FoodValley
- Marjolein Gilze, Christien Harm en Lizette Eijsenga, proeftuin Flevoland
- Madelon van Vliet, Marieke Blanken, proeftuin West-Brabant West
- Madieke Wiegersma en Rolien Tolsma, proeftuin Friesland
- Channa van der Schans, beproevende regio Noord-Oost Gelderland
- Ilse Herben, beproevende regio Drenthe
- José Vianen, Ondersteuningsteam Toeslagenaffaire
- Marieke Lamers, Mariska van der Steege, landelijk Programmteam

Welk vraagstuk ligt voor?



- **We doen veel aan leren in de sector, voornamelijk via:**
 - Trainingen;
 - Leervormen als casuïstiekbesprekingen, MLB's en intervisie;
 - Incidentele evaluaties, reviews, onderzoeken.
- **Tegelijkertijd is het leren in de sector:**
 - Gefragmenteerd, vanuit één invalshoek, methodiek en niet integraal;
 - Weinig structureel ingericht vanuit lange termijn perspectief;
 - Georganiseerd vanuit één organisatie, niet over organisaties heen;
 - Niet gericht op het aanleren van concreet sleutelgedrag en/of werken vanuit bepaalde principes/waarden (wat willen we nou precies zien bij professionals, leidinggevenden, bestuurders?).

Drie focuspunten ontwikkelgroep



1) **Uitgangspunten** voor een lerende cultuur formuleren;



2) **Invulling en randvoorwaarden** voor een lerende cultuur/leerrijke context formuleren;



3) **Verschillende leervormen** onderzoeken, verkennen en beproeven.

Leren op alle niveaus



- Gaat niet om alleen **een lerende houding van professionals**;
- Maar ook: hoe te komen tot een **leerrijke, stimulerende context** voor leren (wat vraagt dit van managers en bestuurders);
- Leren en reflecteren gericht is op het **leveren van goed werk**, telkens **beter worden in het vak**;
- En welke **randvoorwaarden** daarvoor nodig zijn.

Verbinding met vakinhoud is essentieel (Handelingskader en -ruimte)!

Verschillende voorkeuren voor leren



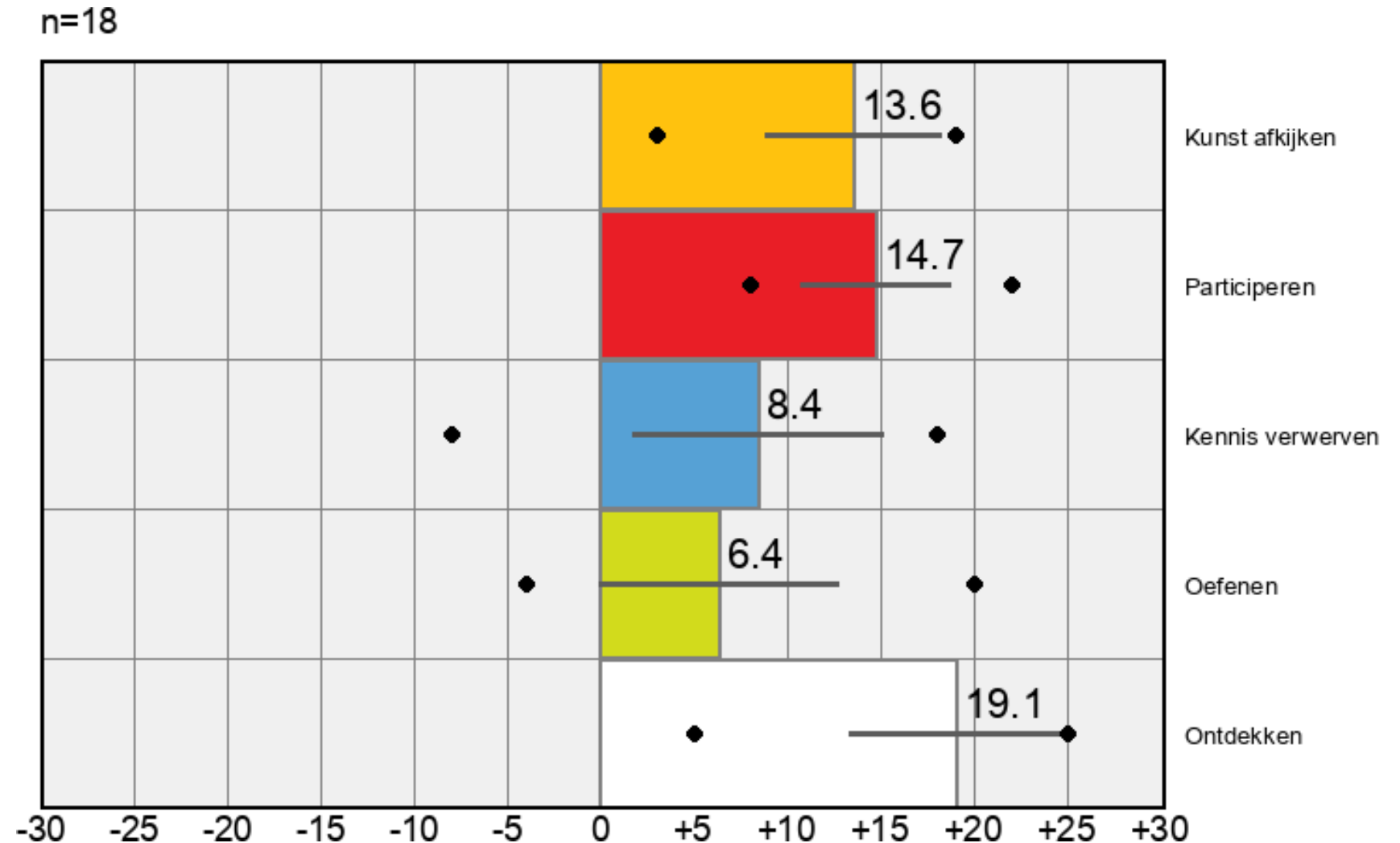
- Leren: alles wat er gebeurt, wanneer je even niet meer weet hoe je verder moet, bijv. in nieuwe, onzekere of onduidelijke situaties:
 - 1) Kunst afkijken: in de praktijk van alledag, onder druk, door middel van observeren en analyseren.
 - 2) Participeren: met en van elkaar, in activiteit en door te participeren, sparren.
 - 3) Kennis verwerven: overdracht kennis vanuit experts of materialen.
 - 4) Oefenen: eigen leren verkennen, herhalen, leren van fouten, op basis van reflectie en feedback.
 - 5) Ontdekken: in het diepe springen, zelf uitproberen, uitdaging opzoeken, zelf betekenis geven op basis van impliciete kennis.
- Deze leervoorkeuren hebben we allemaal in meer of mindere mate, leiden tot een profiel. Ze zijn redelijk stabiel, maar kunnen in de loop van je leven variëren.

Bron: Manon Ruijters. *Liefde voor leren. Over de diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Vakmedianet, 2017 en leerscan.nl.

Leervoor- keuren ontwikkel- groep

Wat valt hier op?

De ontwikkelgroep is natuurlijk geen representatieve steekproef. De leervoorkeuren liggen echter duidelijk bij ontdekken, participeren en de kunst afkijken. De vraag is of de leervormen die in de sector met name gebruikt worden (trainen, kennis overdragen) op deze voorkeuren aansluiten.



Zo kijken wij naar leren



Leren begint bij mogen, durven, voelen, twijfelen en willen (en niet: moeten):

- Leren gebeurt altijd in en van de praktijk, dit geldt zowel voor professionals, managers, beleidsmaker als bestuurders;
- Leren is gericht op het telkens verbeteren van het vakmanschap in het bieden van hulp, ondersteuning en bescherming;
- We leren op veel verschillende manieren: via doen, ervaren, reflecteren, ontdekken, oefenen, kennis toepassen, afkijken bij anderen en tegenspraak organiseren;
- Leren is ook bewustwording: van eigen onderliggende waarden, gevoelens die worden opgeroepen, en wat wel/niet werkt in dit specifieke gezin/huishouden.
- Leren doen we zowel individueel als in interactie met anderen (gezinnen/huishoudens, collega's, netwerkpartners en deskundigen);
- De context/omgeving dient uit te nodigen tot leren en reflecteren, en telkens beter worden in het vak.

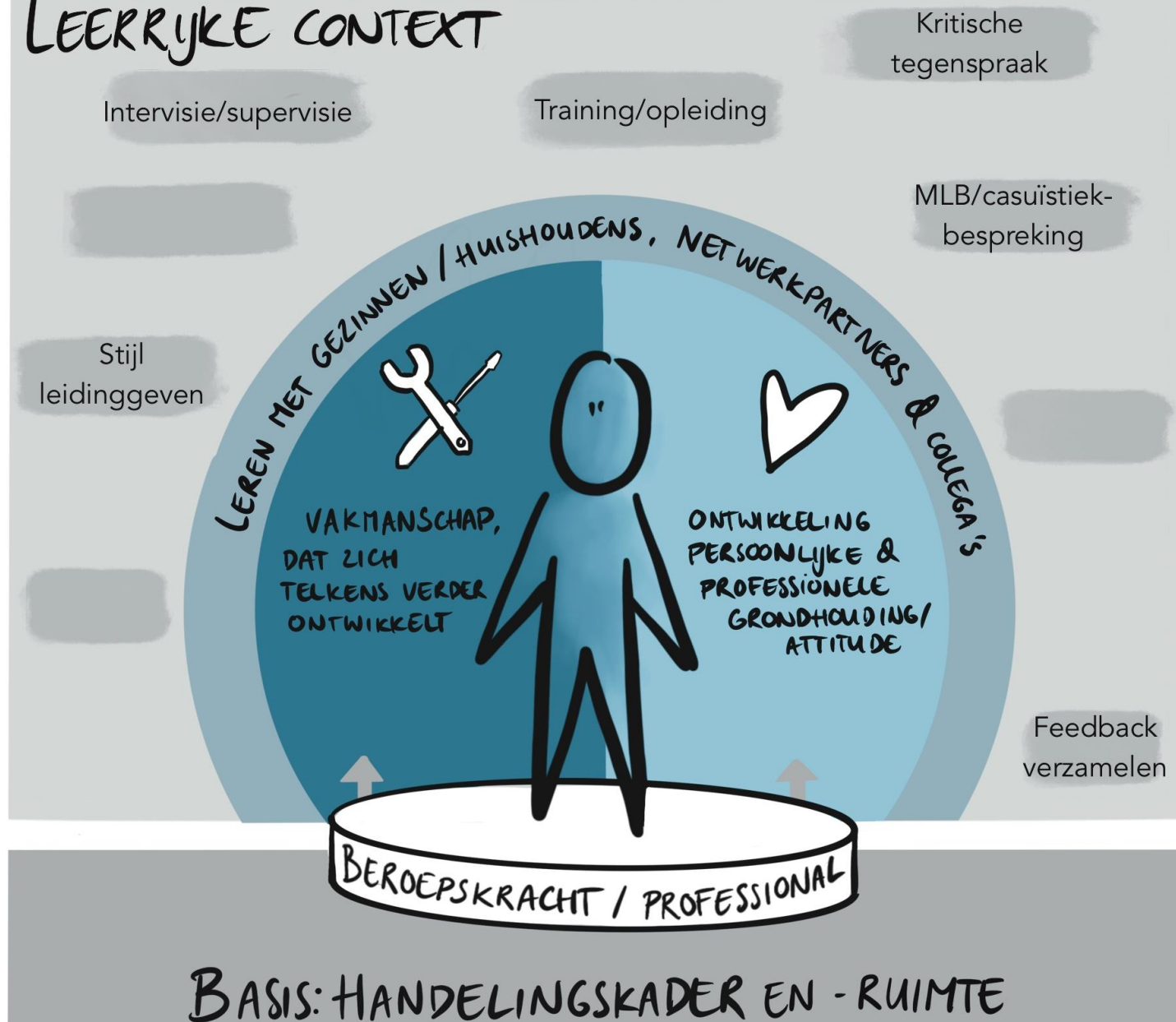
MODEL VOOR LEREN BINNEN DE KIND- & GEZINSBESCHERMING

LEERPRINCIPES

Leren begint bij mogen, durven, voelen, twijfelen en willen (en niet: moeten):

- Leren gebeurt altijd in en van de praktijk, dit geldt zowel voor professionals, managers, beleidsmaker als bestuurders;
- Leren is gericht op het telkens verbeteren van het vakmanschap in het bieden van hulp, ondersteuning en bescherming;
- We leren op veel verschillende manieren: via doen, ervaren, reflecteren, ontdekken, oefenen, kennis toepassen, afkijken bij anderen en tegenspraak organiseren;
- Leren is ook bewustwording: van eigen onderliggende waarden, gevoelens die worden opgeroepen, en wat wel/niet werkt in dit specifieke gezin/huishouden.
- Leren doen we zowel individueel als in interactie met anderen (gezinnen/huishoudens, collega's, netwerkpartners en deskundigen);
- De context/omgeving dient uit te nodigen tot leren en reflecteren, en telkens beter worden in het vak.

LEERRIJKE CONTEXT



Toelichting Model voor Leren op pag. 10



De bedoeling van het model is dat het een blik/visie geeft op leren in de kind- en gezinsbescherming (0-100) en hoe dit te stimuleren. Als eerste geven de leerprincipes weer hoe we naar leren willen kijken. Wat is leren eigenlijk? Welk doel heeft het en vanuit welke uitgangspunten willen we dit vorm en inhoud geven?

Het blok "Basis: Handelingskader en –ruimte" geeft weer dat het beoogde vakmanschap van professionals de basis is voor leren. Welke houding, kennis en kunde is er nodig om gezinsgerichte, rechtsbeschermende, eenvoudige en lerende hulp, ondersteuning en waar nodig bescherming te bieden aan gezinnen/huishoudens waar (vermoedens van) huiselijk geweld en/of kindermishandeling spelen? Vanuit deze gewenste houding, kennis en kunde bouwen we het leren op.

Leren vergt professionals die 'in de leerstand' staan of komen. In die leerstand werken ze zowel aan het telkens verder verbeteren en vergroten van hun vakmanschap als aan het ontwikkelen van hun persoonlijke en professionele attitude, grondhouding. Deze zijn niet strikt te scheiden en lopen door elkaar. Meer kennis over traumasensitief werken bijvoorbeeld doet iets met de houding van professionals naar leden van gezinnen/huishoudens. Daarbij is de aard van het vak dat professionals zichzelf en hun achterliggende

waarden en overtuigingen altijd meenemen in het werk. Het voortdurend vergroten van het bewustzijn hierop stimuleert de professionele ontwikkeling. Voor de meeste professionals is leren naast iets individueels ook iets collectiefs. We leren van feedback en in interactie met gezinnen/huishoudens, collega's, netwerkpartners en deskundigen.

Maar leren gaat zeker niet alleen over professionals die al dan niet in de leerstand staan! Leren vergt een faciliterende, "leerrijke" context: een context die professionals voortdurend uitnodigt en stimuleert om te leren, op zichzelf en hun handelen te reflecteren en beter te worden in het vak. Die context bestaat uit het faciliteren van allerlei leervormen (zoals opleiding en training, maar ook bijeenkomsten waarin reflectie centraal staat en het voortdurende aanbieden van kritische tegenspraak). Tegelijkertijd gaat het ook om het neerzetten van een lerende cultuur, waarin twijfelen de norm is (in plaats van denken te weten), waarin fouten maken mag, waarin we ons steeds weer realiseren dat we het ook fout kunnen hebben en waarin leidinggevend, bestuurders en beleidsmakers op allerlei manieren voordoen en uitstralen dat we allemaal elke dag leren (inclusief zichzelf).

Leerstand

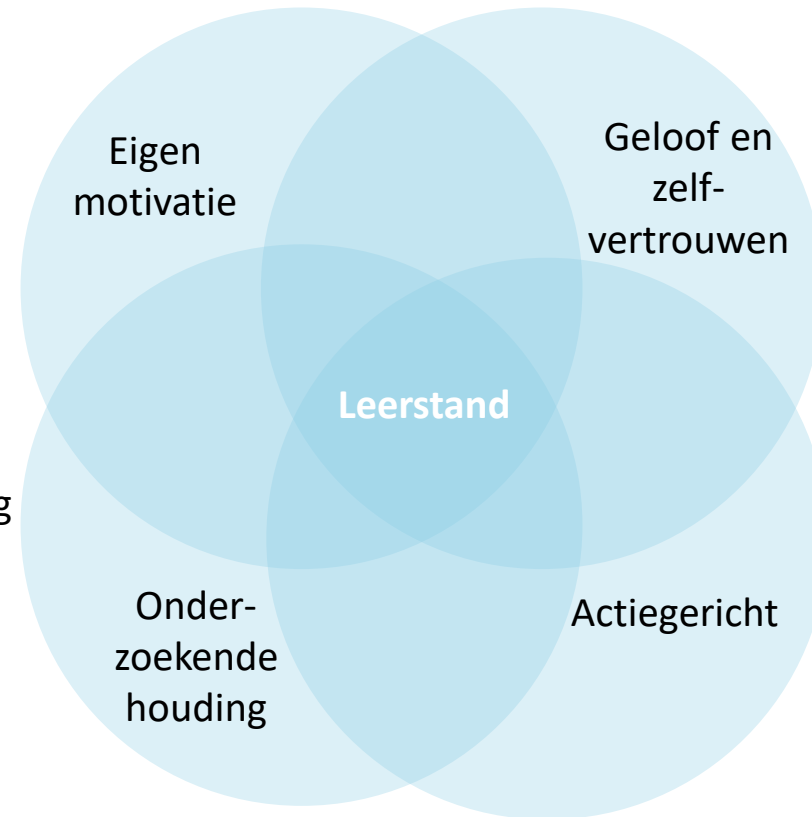
Invloed condities in werkcontext, o.a.:

- Autonomie en eigen verantwoordelijkheid
- Imago – ‘lerende’ mogen zijn
- Psychologische veiligheid
- Feedback en samenwerkingsmogelijkheden
- Diversiteit en externe impulsen
- Betekenisvol werk, bijdrage aan een groter geheel
- Tijd en mogelijkheden voor reflectie en evaluatie
- Collectieve normen en waarden over ‘goed werk’

Context

- Eigen interesse
- Nieuwsgierig
- Plezier in ‘iets nieuws opslaan

- Actief zoekgedrag
- Kritisch bevragen
- Meer perspectieven
- Reflectie op handelen



- Geloof in ‘eigen ...
- ... Bij Tegenslag

- Van lezen naar → ‘doen’
- Durven toepassen van iets nieuws

Individu

Lerende cultuur



Een leerrijke context omvat een lerende cultuur: "Een goede cultuur heb je niet, die maak je"

Drie invalshoeken om aan een lerende cultuur te bouwen:

1. **Ontwikkelen kwaliteit leiderschap/leidinggeven:** van managen naar leiderschap, rolmodellen op alle lagen, ambitie/streven naar excellentie neerzetten, maatschappelijke ontwikkelingen signaleren en trends en veranderd denken integreren in cultuur en werkwijze;
2. **Werken aan sociale veiligheid:** beïnvloeden onderlinge interacties via Aandacht, Authenticiteit en Actief zijn, kwetsbaarheid mogen/durven zijn, noodzaak voelen om te leren (pijn, schaamte, crisis);
3. **Stimuleren leren en ontwikkelen in collectieven van professionals:** via ruimte en tijd (zowel uren als duur) om te leren, van elkaar leren via duoschap, met elkaar meelopen, wisselstages, stimuleren kijkje nemen in elkaars keuken.

Bronnen: Hans van der Loo & Jorien Beks (2021). *Veldgids psychologische veiligheid*. Amsterdam: Boom; Marcel van Wiggen, Gerard Vriens & Frits Galle (2021). *De cultuurladder. De sleutel tot presterende organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij BusinessContact.

Conditie in de werkcontext

Taak:

- Complexiteit, variatie & uitdaging in de taak
- Autonomie & verantwoordelijkheid
- Betekenisvol werk
- Zicht op bijdrage van eigen deel aan geheel
- Beschikbare kennisbronnen & hulpmiddelen



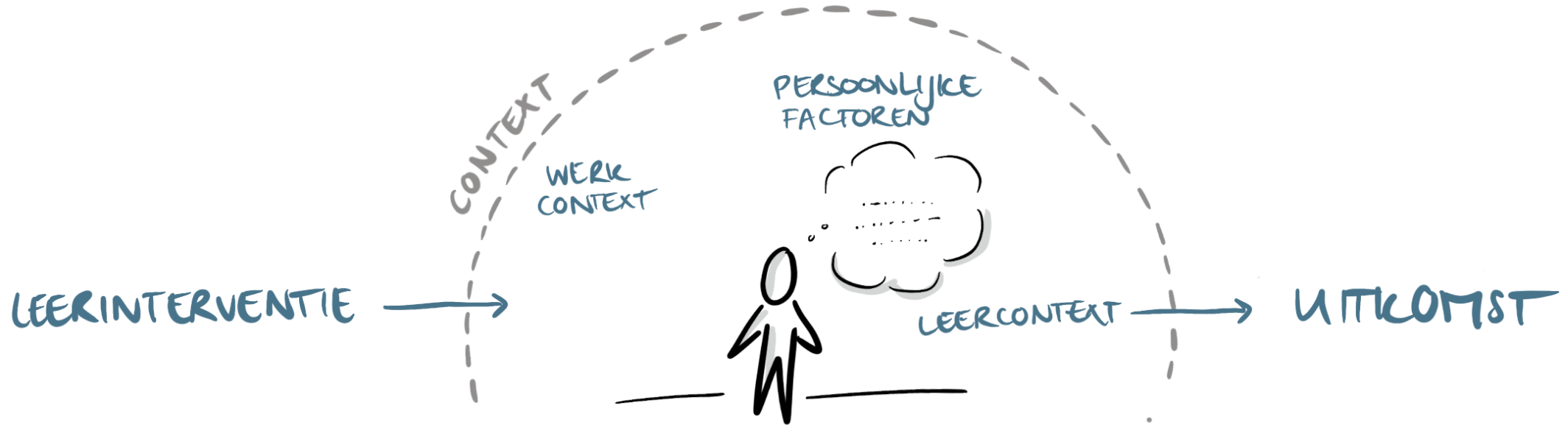
Werkorganisatie:

- Wijze van taakverdeling en coördinatie
- Mogelijkheden voor samenwerken
- Toepassing van werkmethoden met 'lerende elementen'
- Hanteerbare werkdruk

Nodig is: werken aan patronen van interactie

- Een 'lerende' mogen zijn
- Psychologische veiligheid, fouten mogen maken
- Werken met diversiteit aan collega's
- Focus op productie én leren
- Rol/gedrag van leidinggevende
- Feedbackmogelijkheden en -manieren
- Gerichtheid op ontwikkelingen in externe omgeving

Inzetten leerinterventies...



Redeneer dan terug vanuit de gewenste uitkomst: welke andere houding en gedrag willen we zien, welk sleutelgedrag? En werk uit met welke persoonlijke factoren en factoren in de werkcontext rekening te houden. Hoe belemmeren of bevorderen die het leren, en wat betekent dit voor de leerinterventies die we gaan inzetten?



Reacties op dit document zijn van harte welkom!
Zoek daarvoor contact met Mariska van der
Steege: info@mariskavandersteege.nl
of (06) 35 11 54 29.



Toekomstscenario
kind- en gezinsbescherming