

LEREN VAN EN MET ELKAAR: HOE SCHULDHULPORGANISATIES (MEER) LERENDE ORGANISATIES WORDEN

Handreiking

Opdrachtgever: Schouder Eronder

Rotterdam, 31 december 2019

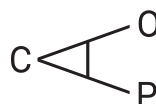


LEREN VAN EN MET ELKAAR: HOE SCHULDHULPORGANISATIES (MEER) LERENDE ORGANISATIES WORDEN

Handreiking



ECORYS Nederland B.V.
Gerda Rodenburg
Indra van der Valk



CAOP
Jo Scheeren
Hans Timmerman

Rotterdam, 31 december 2019



*Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van het
Vakmanschapsprogramma Schouders Eronder.*

*Schouders Eronder is een samenwerkingsverband tussen Divosa, Landelijke Cliëntenraad, NNVK,
Sociaal Werk Nederland en VNG.*

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Waarom het belangrijk is dat schuldhulporganisaties leren	4
2 Wat is een lerende organisatie?	6
3 Succesfactoren die het lerend vermogen bepalen	13
4 Aan de slag: stappenplan richting een (meer) lerende organisatie	16
5 Om verder te lezen of te gebruiken	19

**“It is not the strongest of the species that survives,
nor the most intelligent,
but the most responsive to change.”**

(Charles Darwin, 1809)

Voorwoord

Deze handreiking is bedoeld voor (gemeentelijke) schuldhulporganisaties die het lerend vermogen van hun organisatie willen vergroten. Onder (gemeentelijke) schuldhulporganisaties verstaan wij gemeentelijke afdelingen schuldhulpverlening, maar bijvoorbeeld ook jeugd of werk & inkomen, sociale wijkteams en organisaties die (een deel van) de schuldhulpverlening voor gemeenten uitvoeren, waaronder welzijnsinstellingen en kredietbanken. We hanteren een brede definitie, omdat de praktijk laat zien dat schulden vaak samengaan met problemen op andere leefgebieden. Daarom is het van belang niet alleen aandacht te hebben voor het oplossen van financiële problemen, maar ook bijvoorbeeld voor psychosociale problemen, problemen met huisvesting, gezondheid of de gezinssituatie.

De handreiking biedt handvatten om het proces van het worden van een meer lerende organisatie te faciliteren. Leren is daarbij geen doel op zich, maar vooral een middel om kwalitatief hoogwaardige schuldhulpverlening te kunnen bieden. In de handreiking lichten wij verder toe waarom het belangrijk is om als organisatie te leren (hst. 1), wat een lerende organisatie is (hst. 2), wat succesfactoren zijn die het lerend vermogen bepalen (hst. 3) en hoe je als (medewerker van een) organisatie aan de slag kan gaan om je te ontwikkelen richting een (meer) lerende organisatie (hst. 4). Het initiatief tot leren kan daarbij vanuit verschillende hoeken komen: vanuit management, beleid of professionals binnen de organisatie, vanuit een individu, een team, de organisatie als geheel of bijvoorbeeld een ketenpartner.

Aan deze handreiking ligt een ontwikkelingsgericht onderzoek ten grondslag. De basis van het onderzoek is een literatuurstudie naar lerende organisaties. Om deze aan te vullen met input vanuit de schuldhulpverleningspraktijk, hebben wij bij drie (gemeentelijke) schuldhulporganisaties een ontwikkelingsgericht traject in gang gezet om een meer lerende organisatie te worden. Daarnaast hebben we interviews gehouden met organisaties uit de sector Zorg & Welzijn die stappen hebben gezet richting een meer lerende organisatie. De lessen uit de schuldhulpverlening en de sector Zorg & Welzijn zijn verwerkt in deze handreiking. De quotes die zijn toegevoegd komen uit de interviews met Zorg & Welzijn. Voor een uitgebreider verantwoordingsdocument verwijzen wij naar de onderzoeksrapportage "Leren van en met elkaar. Een ontwikkelingsgericht onderzoek naar lerende organisaties in de schuldhulpverlening en Zorg & Welzijn".

Tot slot, we weten dat het worden van een meer lerende organisatie een uitdaging kan zijn. Zie het maar als een jarenlang groeiproces. Wees trots op wat je bereikt, vier tussentijdse successen, laat je niet ontmoedigen bij tegenslag en bedenk waar je het uiteindelijk allemaal voor doet: betere dienstverlening voor de klant!

Het onderzoeksteam

Rotterdam, december 2019

"Als medewerkers alleen vanuit een opleidingsaanbod leren, heb je de kans dat men in de praktijk terug valt op hoe men altijd al werkte en nieuw opgedane kennis onvoldoende benut wordt."

In een lerende organisatie staat de ontwikkeling in de praktijk centraal, en gaat het ook om het lerend vermogen van teams en de organisatie als geheel."

1 Waarom het belangrijk is dat schuldhulporganisaties leren

Het zijn van een lerende organisatie is geen doel op zich, maar een middel. Er zijn verschillende redenen waarom het van belang is dat het lerend vermogen van schuldhulporganisaties de komende jaren toeneemt. Zo verandert de omgeving waarbinnen schuldhulporganisaties opereren sterk. Dit vraagt aanpassingsvermogen. Wanneer schuldhulporganisaties meer professionals een omgeving bieden waarin zij duurzaam kunnen leren en verbeteren, draagt dit ertoe bij dat de kwaliteit van de schuldhulpverlening steeds verder toeneemt.

Belangrijke redenen om het lerend vermogen van schuldhulporganisaties te vergroten, zijn:



Verantwoordelijkheid nemen: waar kunnen maken van de gedecentraliseerde taak

- In de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening is vastgelegd dat gemeenten een wettelijke plicht hebben om inwoners met schulden te helpen.
- Mensen met schulden hebben in veel gevallen ook te maken met problemen op andere leefgebieden, en zijn het meest geholpen met samenhangende, persoonlijke ondersteuning (maatwerk).



Wendbaar zijn: kunnen reageren op een steeds sneller veranderende omgeving met complexere schuldenproblematiek

- Het type klant verandert: niet alleen mensen in de bijstand, maar ook mensen met een gemiddeld of hoog inkomen krijgen te maken met schulden.
- De ernst van de problematiek is toegenomen: het aantal schuldeisers per klant is toegenomen, net als de hoogte van de schulden.
- De complexiteit van de problematiek is toegenomen: er is vaak sprake van gecombineerde problematiek, zoals werkloosheid, echtscheiding, huisvestingsproblematiek, verslaving, psychosociale problematiek, etc.
- Er zijn veel partijen bij betrokken, die onderling moeten afstemmen, zoals gemeente, werkgevers, (krediet)banken, organisaties in het sociale domein, vrijwilligersorganisaties en bewindvoerders.



Kwaliteit van de dienstverlening continu kunnen verbeteren

- Behulpzaam hierbij is het centraal stellen van de klant met zijn/haar ervaringen. Omdat vaak meerdere afdelingen en dienstverleners bij de klant betrokken zijn, helpt het om gezamenlijk naar “klantreizen” te kijken, en te leren van knelpunten. Steeds meer organisaties in de schuldhulpverlening maken de beweging van rules-based naar value-based denken, waarbij gekeken wordt naar de toegevoegde waarde van de dienstverlening voor de klant. Regels, rechtmatigheid, zijn daarbij niet meer het centrale uitgangspunt. Regels zijn er om lening mee om te gaan. De schuldhulpverlening is wat dat betreft in transformatie. Zo ontwikkelt de NVVK, de branchevereniging voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren, nu voor haar leden een basisnorm en nieuwe certificaten, waarin dit value-based denken - de klant als uitgangspunt - centraal staat.



Arbeidsmarkt: het kunnen bieden van een prettige en uitdagende werkplek voor professionals

- Er is sprake van een krappe arbeidsmarkt, waarin (gemeentelijke) schuldhulporganisaties moeten concurreren met andere werkgevers. Het bieden van voldoende ontwikkelmogelijkheden en het zijn van een professionele organisatie kunnen bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap.

“Alleen oprechte aandacht voor medewerker en cliënt kan zorgen voor kwaliteit van leren en kwaliteit van dienstverlening.

In een krappere wordende arbeidsmarkt is het steeds vaker de organisatie die moet solliciteren op de arbeidsmarkt in plaats van andersom.”

2 Wat is een lerende organisatie?

Zowel bestuurders als uitvoerders onderkennen (steeds meer) het belang om als schuldhulporganisatie een omgeving te bieden waarbinnen duurzaam kan worden geleerd en verbeterd. Niet iedereen verstaat echter hetzelfde onder een lerende organisatie.

2.1 Een definitie

Een lerende organisatie is een organisatie die er bewust op gericht is het leren en het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel te vergroten en met elkaar te verbinden. Zo ontstaat er continue verandering op individueel, groeps- en organisatieniveau. Leren van jezelf, leren van elkaar en leren van experts zijn de uitgangspunten. Een lerende organisatie kenmerkt zich onder meer door:

- permanente ontwikkeling van beleid met betrokkenheid van alle medewerkers;
- gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het geheel;
- leren van en met elkaar gebeurt bewust, denken en doen zijn niet gescheiden, initiatieven worden gestimuleerd;
- iedere medewerker heeft ontplooiingskansen met zijn eigen kwaliteit als vertrekpunt;
- een flexibele organisatiestructuur met een professionele cultuur;
- medewerkers zijn voortdurend met hun ontwikkeling bezig;
- een leerklimaat/leercultuur: in de organisatie is een cultuur van reflexief en lerend werken (op individueel niveau, binnen en tussen afdelingen en tussen bestuur/management en uitvoering);
- de organisatie ziet zich als onderdeel van een groter geheel (ketenbewustzijn).

Onderstaand is de continue verandering en verbinding op individueel, groeps- en organisatieniveau bij een lerende organisatie visueel vorm gegeven.



Hierbij richt professionalisering zich op de verdere verdieping van het beroepsmatig handelen vanuit de vraag: wat werkt? Bij wendbaarheid gaat het om verbreding, bijvoorbeeld door de dienstverlening niet alleen op schulden te richten, maar ook op samenhangende problematiek op andere leefgebieden. Bij mobiliteit gaat het om de loopbaan van de beroepskracht en het beleid gericht op instroom, doorstroom en behoud binnen de organisatie.

2.2 Kenmerken van lerende organisaties

Hieronder benoemen we kenmerken van lerende organisaties uit de literatuur. Deze zijn aangevuld met praktijkvoorbeelden.

Doorlopen van de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus

Lerende schuldhulporganisaties hebben de zogeheten PDCA-cyclus (zie afbeelding) ingebouwd in het werken. Deze cyclus beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. De vier activiteiten geven invulling aan het lerend vermogen van individuen en organisaties. Het cyclische karakter garandeert dat de verbetering continu onder de aandacht is. De vier activiteiten zijn:

- *Plan*: kijk naar huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel voor deze verbetering doelstellingen vast.
- *Do*: voer de geplande verbetering volgens plan uit.
- *Check*: meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.
- *Act*: stel aan de hand van de gevonden resultaten de planactiviteit bij.



PDCA-cyclus in de praktijk

De praktijk laat zien dat de leercyclus niet altijd start vanuit een plan. Een professional 'doet' in zijn dagelijks werk en kan zo tot verbeteringen komen. Daarnaast zien we in de praktijk veel co-creatie, waarbij gaandeweg verder wordt ontwikkeld. Ook al ontbreekt in dit soort situaties een vastomlijnd plan vanaf de start, het blijft belangrijk te checken wat men doet en de aanpak vervolgens aan te passen indien de praktijk daarom vraagt.

Het inbouwen van de PDCA-cyclus in het werken, vraagt vaak om een gedragsverandering. Om dit tot stand te brengen is aandacht voor de volgende, onderling verweven factoren van belang:

Aandacht voor weten, willen en kunnen

Mensen komen in beweging om zichzelf te ontwikkelen als ze weten dat het nodig is en als ze het ook willen en kunnen. Dat geldt voor klanten, beroepskrachten, maar ook voor teams, organisaties en samenwerkingsverbanden. Wanneer steeds aandacht is voor al deze drie invalshoeken, des te groter is de kans dat een lerende organisatie waarbinnen mensen zich duurzaam ontwikkelen ook echt van de grond komt.



Weten

- Zien van nut en noodzaak van leren (over organisatiegrenzen heen);
- Zicht op de ontwikkelingsmogelijkheden (coaching, oefening, training, scholing);
- Zicht op eigen grenzen en mogelijkheden (weten wat je niet weet en wie dat wel weet);
- Zicht op ondersteuningsmogelijkheden in het eigen professionele en persoonlijke netwerk.

Willen

- Nieuwsgierigheid naar mogelijkheden voor verbeteren toekomstperspectief;
- Interesse in hoe de dienstverlening kan worden verbeterd;
- Interesse in wat leren voor de eigen ontwikkeling kan opleveren;
- Het leuk vinden om kennis te delen.

Kunnen

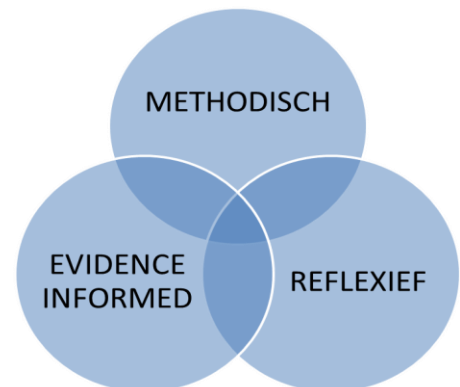
- Betrokkenen wordt voldoende steun geboden voor hun ontwikkeling;
- Professionals beschikken over voldoende vaardigheden om te werken in netwerken en kennis te delen;
- Lerende organisaties sluiten aan bij verschillende leerstijlen van professionals;
- Er bestaat een passend ontwikkelaanbod, van zowel formeel als informeel leren.

Mogen (specifieke vorm van kunnen vanuit organisatieperspectief)

- Professionals mogen fouten maken binnen een veilige omgeving waar feedback vanzelfsprekend is;
- Professionals hebben voldoende tijd om te reflecteren en kennis uit te wisselen;
- Professionals voelen zich ondersteund door passende tools om efficiënt te delen.

Evidence-informed werken, methodisch handelen en reflexief zijn

Om de kwaliteit van de dienstverlening van schuldhelporganisaties te verbeteren, zijn er binnen de fase 'Do' in de PDCA-cyclus drie belangrijke aandachtspunten, die elkaar deels overlappen en elkaar ook onderling versterken.



1. *Evidence-informed werken:*

hierbij gaat het erom dat professionals binnen de schuldhulpverlening hun werk op zo'n manier uitvoeren dat dit gebaseerd is op de best beschikbare informatie over effectiviteit van interventies. De beschikbare informatie kan zijn oorsprong vinden in onder andere:

- Wetenschappelijke bronnen, zoals artikelen, vakbladen en databanken (evidence-based);
- Ervaring, inzichten en voorkeuren van (collega) schuldhulpverleners (practice-based);
- Maatschappelijke of normatieve bronnen uit bv. ethiek, pedagogiek of politicologie.

Praktijkvoorbeelden evidence-informed werken

- De toepassing van Mobility Mentoring, een op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde aanpak bij de begeleiding van mensen met financiële en sociale problemen (evidence-based).
- Aandacht voor kennisborging binnen de organisatie (practice-based). In de huidige arbeidsmarkt is sprake van vele personele wisselingen. Dit vraagt om goede vastlegging van taken en verantwoordelijkheden en goede overdracht bij personele wisselingen. Indien dit niet wordt gedaan, loopt de organisatie het gevaar dat kennis en relevante netwerken aan één of meerdere personen blijven hangen en niet wordt verankerd binnen de organisatie. Van belang hierbij is dat de meer ervaren mensen de minder ervaren mensen begeleiden.
- Ideeën voor het formuleren van beleid worden opgedaan door te leren van andere gemeenten (practice-based). Dit gebeurt bijvoorbeeld door aan te sluiten bij verschillende bijeenkomsten van de NVVK, VNG, Schouders Eronder, platform schuldhulpverlening van Stimulansz en kennissessies.

2. *Methodisch handelen:*

hierbij gaat het erom dat professionals in de schuldhulpverlening hun doel bereiken door consciëntieus bepaalde stappen te doorlopen. Mensen handelen niet vanuit hun intuïtie, maar volgen bewust een methodische en systematische aanpak. De gedachte hierachter is dat hierdoor de kans op fouten afneemt, iedereen beter weet waar hij aan toe is, er verder vooruit kan worden gekeken, gelijke gevallen gelijk worden behandeld en er achteraf beter kan worden geëvalueerd.

Praktijkvoorbeelden methodisch handelen

- Gebruik maken van screeningsinstrument Mesis, een screeningsinstrument speciaal ontwikkeld voor schuldhulpverlening en beschermingsbewind dat inzicht geeft in gedrag, motivatie en vaardigheden. Dit instrument wordt ingezet om onderbouwde keuzen te kunnen maken. Voorafgaand aan de inzet van het instrument, zijn ervaringen opgehaald bij andere gemeenten.
- Inzet van een praatplaat bij de intake. Deze wordt ingezet om verschillende soorten problematiek bij klanten te achterhalen. De praatplaat zorgt voor meer uniformiteit en meer alertheid tijdens de gesprekken.

3. *Reflexief zijn:*

hierbij gaat het erom dat medewerkers in de schuldhulpverlening (beleid, uitvoering, management en bestuur) zichzelf een spiegel voorhouden om zo stil te staan bij hoe ze bijvoorbeeld werken, welke keuzes ze daarbinnen maken, welke vaardigheden ze inzetten en hoe dat voelt. Er zijn drie vormen van reflectie:

- Reflecteren op persoonlijk functioneren. Daarbij sta je vooral stil bij wie jij bent, wat je motivatie is en wat je doelen zijn.
- Reflecteren op beroepsmatig handelen. Deze vorm van reflecteren richt zich vooral op het methodisch handelen. Je kunt zo onderzoeken wat het effect is van de methoden die je inzet.

- Reflecteren op persoonlijk en beroepsmatig handelen in de maatschappelijke context. Bij deze vorm van reflecteren kijk je naar de context van je functioneren en handelen. Hierbij vraag je je af wat het effect is op de omgeving, de maatschappij en in hoeverre jij hier verantwoordelijk voor bent.

In de praktijk uit reflexief handelen zich in gedrag als kritisch je mening delen, feedback vragen, leren van fouten en kennis delen.

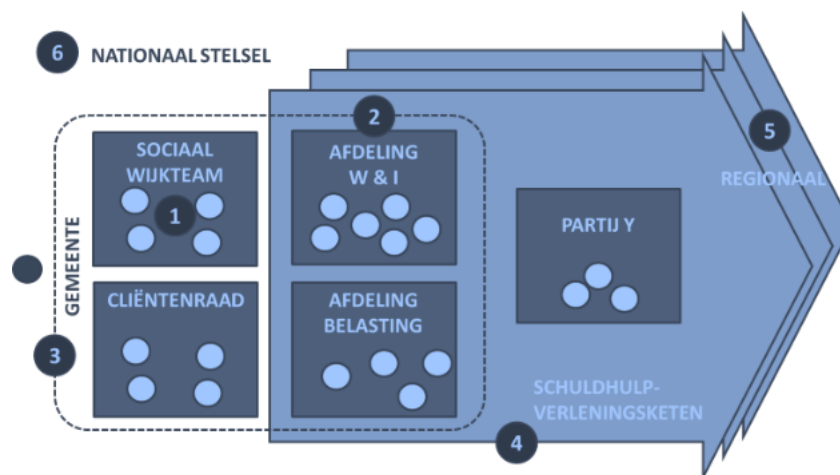
Praktijkvoorbeelden reflexief handelen

- Caseload-overleg waarin met een collega de moeilijkste cases worden besproken: waarom zijn bepaalde keuzes gemaakt en hoe zou het ook anders kunnen? De uitkomsten van deze gesprekken worden gedeeld via een online platform, zodat ook anderen ervan kunnen leren. Het online platform is in het leven geroepen om de stroom aan e-mails te beperken. Het kan ook voor andere vormen van kennisdeling worden ingezet.
- Intervisie waarin de communicatie naar klanten toe wordt besproken en hoe de samenwerking kan worden verbeterd. Ook wordt besproken hoe er maatwerk kan worden geboden/de best passende ondersteuning voor de inwoners kan worden ingezet.
- Een overlegstructuur opzetten tussen verschillende lagen binnen de organisatie, en tussen front-office en back-office. Dit om samen te bepalen hoe er meer passende hulp kan worden geboden aan de klant. Professionals vinden het moeilijk om onderbouwd af te wijken van regels en richtlijnen, het grijze gebied op te zoeken. Dit kunnen ze in dit overleg inbrengen, om zich zo als organisatie te ontwikkelen richting een maatwerkorganisatie, waarbij de dienstverlening zoveel mogelijk is afgestemd op de individuele klant.

Het handelen volgens evidence-informed werken, methodisch handelen en reflexief zijn vormt de verbinding tussen individueel leren en leren op andere niveaus, zoals organisatieleren. Dit lichten we hieronder toe.

➡ Leercycli op meerdere niveaus: van individu tot nationaal stelsel

Het doorlopen van een leercyclus kan op meerdere niveaus plaatsvinden (zie afbeelding). Dat kan op het niveau van het *individu*, zoals in het geval van een schuldhulpverlener of een teamleider (1). Het kan ook plaatsvinden op het niveau van een *team/afdeling*, zoals een beleidsafdeling van een organisatie voor kredietverlening of een wijkteam (2). Ook op het niveau van de gemeentelijke *organisatie* (3) of van de schuldhulpverleningsketen (4) kan de PDCA-cyclus worden doorlopen. Of op het niveau van de *regio* (5), zoals bij het realiseren van een gezamenlijk opleidingsaanbod, en op landelijk niveau bij het *nationaal stelsel* van de schuldhulporganisatie (6).



In deze handreiking staat het perspectief van de lerende organisatie centraal. In eerste instantie ligt hierbij het accent op de leercycli op niveaus 1, 2 en 3. Op basis van de PDCA-cyclus wordt hierbij van binnen naar buiten gekeken. Anderzijds is het voor lerende organisaties van groot belang om ook constant te blijven kijken naar kansen, behoeften en bedreigingen in de samenleving. Om meerwaarde te kunnen leveren zullen organisaties immers in moeten spelen op de veranderende omgeving. Bovendien: om goede schuldhulpverlening aan een klant te kunnen bieden, is het van belang dat er in de brede schuldhulpverleningsketen wordt samengewerkt. En van elkaar wordt geleerd. Het verschilt per gemeente/uitvoeringsorganisatie in hoeverre en met welke partijen wordt samengewerkt in de keten. De mate waarin de samenwerkingspartners lerende organisaties zijn, beïnvloedt het leerpotentieel van de keten. En daarmee de dienstverlening aan de klant. Als een gemeentelijke schuldhulporganisatie meer lerend wil werken, moet ook aandacht zijn voor leren in de keten.

“In de zorg is goede ketenzorg steeds meer de norm aan het worden.”

Uit de praktijk: de (gemeentelijke) schuldhulporganisatie als onderdeel van een keten

Een schuldhulpverleningstraject kan worden opgedeeld in verschillende delen, waaronder signaleren, kennismaking met de klant, het opstellen van een plan van aanpak, het stabilisatietraject, het schuldbemiddelen/saneren (bereiken van een akkoord met schuldeisers) en het bieden van nazorg. Gemeenten voeren de schuldhulpverlening op verschillende manieren uit. Een gemeente kan ervoor kiezen om de schuldhulpverlening volledig zelf uit te voeren, of (delen van) de schuldhulpverlening uit te besteden aan een externe partij, zoals de Kredietbank, een welzijnsorganisatie of een vrijwilligersorganisatie. Dit vraagt om samenwerking. Bovendien leert de praktijk dat inwoners met schulden doorgaans niet direct terecht komen bij de gemeente door gevoelens van schaarste en schaamte. Partijen zoals woningcorporaties en zorgverzekeraar kunnen achterstanden signaleren en inwoners doorverwijzen naar de gemeente. De gemeente kan deze signalen gebruiken om inwoners te bereiken. Ook kan de samenwerking met signalerende partijen als sportverenigingen, scholen, peuterspeelzalen, werkgevers etc. worden gezocht. Deze partijen kunnen signalen van schulden herkennen en inwoners doorverwijzen naar de juiste hulp.

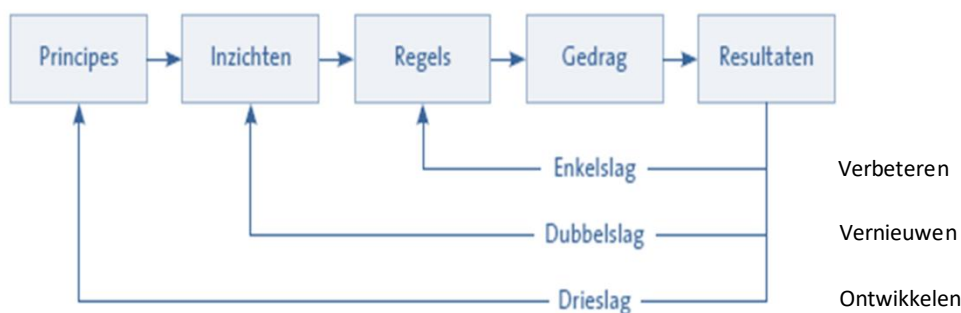


Enkel-, dubbel- en drieslag leren: faciliteer drieslag leren

Binnen een lerende organisatie wordt ‘drieslag leren’ gefaciliteerd. Dit betekent dat aanpassingen binnen de organisatie aan de gewijzigde omgeving zich niet alleen beperken tot aanpassingen van regels en procedures, maar doorgaan tot aanpassingen in de fundamentele van de organisatie (zie afbeelding):

- Enkelslag leren leidt tot verandering van de bestaande regels (ofwel: leren op regelniveau);
- Dubbelslag leren is leren waarbij niet alleen een verandering van de regels, maar ook van de achterliggende inzichten aan de orde is (ofwel: leren op inzichtniveau);
- Drieslag leren is leren waarbij, naast regels en inzichten, ook de essentiële principes waarop de organisatie gebaseerd is ter discussie komen te staan (ofwel: leren op identiteitsniveau)¹.

¹ Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M.(2011). Lerend organiseren en veranderen.



Voorbeeld drieslag leren

De regel is dat een professional een half uur de tijd heeft voor een intake met een klant. Zo wordt dat ook in agenda's gepland. De professional merkt dat een half uur te kort is. Een oplossing kan zijn dat de professional voortaan 40 minuten gaat inplannen voor de intake (enkelslag leren). De professional kan ook bij zichzelf nagaan waarom de intake langer duurt. Een conclusie kan zijn dat de professional het belangrijk vindt een goede band met de klant op te bouwen en daarbij ontdekt heeft dat dit zich later in het traject 'terugverdient'. De professional bespreekt de ervaringen met collega's. Als ook zij 30 minuten als kort ervaren en dezelfde inzichten opdoen, is sprake van dubbelslag leren. De invloedssfeer van de professionals is te beperkt om de intake-regel van 30 minuten zelf aan te passen. Om zaken toch te kunnen veranderen, kunnen de professionals besluiten om met management en/of beleid in gesprek te gaan om de regel op basis van de nieuwe inzichten aan te passen. Het achterliggende principe daarbij kan zijn 'de klant centraal' in plaats van 'de regels centraal', met als mogelijk bij-effect verbetering in kwaliteit en efficiency van de dienstverlening.

Veelal wordt onvoldoende tussen management, beleid en uitvoering, en tussen verschillende afdelingen binnen de organisatie gecommuniceerd. Indien een professional tegen een knelpunt aanloopt in de praktijk, is het van belang dat hij/zij zich gefaciliteerd voelt om dit op te lossen, ook als dit niet binnen de eigen beïnvloedingssfeer ligt. Samenwerking met beleid, management en/of andere afdelingen is daarbij cruciaal.

3 Succesfactoren die het lerend vermogen bepalen

Het is niet altijd even vanzelfsprekend dat schuldhulporganisaties lerende organisaties zijn. Enerzijds bestaan er verschillende knelpunten bij de schuldhulpverlening die het zijn van een lerende organisatie bemoeilijken. Anderzijds biedt het uitoefenen en naleven van de systematische uitgangspunten van een lerende organisatie oplossingsrichtingen bij het verhelpen van deze knelpunten.

Er zijn verschillende randvoorwaarden en bouwstenen nodig om als organisatie te kunnen leren. Deze lichten we hieronder aan de hand van het Zeven Krachten Model² en voorbeelden uit de praktijk toe.

Het worden van een lerende professional dan wel organisatie vraagt om een gedragsverandering binnen de schuldhulpverlening. Het vergt ook verandermanagement van bestuurders en leidinggevenden. Er bestaan verschillende krachten die tot het veranderende gedrag kunnen leiden. Het zogeheten Zeven Krachten Model identificeert drie verhalende krachten (noodzaak, visie en succes) en drie actiegerichte krachten, die gedrag(sverandering) faciliteren (structuren, capaciteiten en systemen). Daarnaast bestaat er een kracht die de bron en energie is voor de andere krachten (spirit). Alle krachten zijn evenwaardig; voor een effectieve gedragsverandering dienen zij allemaal passende aandacht te krijgen.



² Het Zeven Krachten Model is ontworpen door Berenschot, 2007.

Kracht 1: neem mensen mee in de noodzaak om te ontwikkelen

Zonder urgentiebesef zullen mensen niet die extra inspanning leveren die vaak essentieel blijkt om te gaan ontwikkelen. Het urgentiebesef ontstaat door het zichtbaar maken van de toekomstige ontwikkelingen waaraan ze moeten voldoen en het verzamelen en verspreiden van informatie die dit onderbouwt. Het urgentiebesef ontstaat ook door het communiceren over organisatie-eisen en verwachtingen, het stellen van hoge normen en het actief stimuleren door het topmanagement. Creëer uitdagingen in de taken van mensen in hun dagelijks werk die hen verleiden om verder te ontwikkelen om taken goed te kunnen verrichten.

Praktijkvoorbeeld

Wees je als (gemeentelijke) schuldhulporganisatie bewust van de lokale politieke context. Bij het doorvoeren van grote veranderingen binnen de organisatie is het van belang om wethouders vroegtijdig bij het proces te betrekken en mee te nemen in het ontwikkeltraject. Hierdoor wordt de kans van slagen groter. De praktijk laat zien dat het anders mogelijk is dat een wethouder de koers wijzigt en daarmee de organisatie hindert bij een in gang gezet leerproces.

Kracht 2: geef richting door een heldere visie op de lerende professional/organisatie

De visie moet helder, herkenbaar en aansprekend zijn voor iedereen in de organisatie, zodat niemand kan zeggen dat het niet duidelijk was waar dit alles toe moest leiden. Zorg voor een set van heldere uitgangspunten en geef een aantrekkelijk streefbeeld en doelen. Zet de juiste competente mensen in en organiseer een brede dialoog over de visie. Zorg voor eenduidige communicatie via diverse fora en maak gebruik van de kracht van eenvoud en herhaling. Leef de visie consequent als organisatie na en geef uitleg bij eventuele inconsistenties.

Om te kunnen leren is het belangrijk om als *gehele organisatie* een visie op leren te ontwikkelen. Dit faciliteert individuen en teams om te kunnen leren.

Praktijkvoorbeeld: visie waarin de klant centraal staat

Steeds meer schuldhulporganisaties nemen in hun visie de klantreis van de zorgvrager als uitgangspunt. Het gezamenlijk bespreken van een klantreis brengt knelpunten in de uitvoering/samenwerking boven tafel, en maakt de noodzaak tot veranderen inzichtelijk. Het bespreken van klantreizen moet zich niet beperken tot professionals onderling, ook klanten worden hier bij voorkeur in meegenomen, zodat ook vanuit hun perspectief knelpunten kunnen worden gesignaleerd. Het is daarbij belangrijk een diverse groep aan klanten te selecteren qua problematiek, leeftijd, wel/geen kinderen, etc.

Kracht 3: stimuleer het geloof in ontwikkelen door het vieren van successen

Zonder korte-termijnsuccessen geven te veel medewerkers het op of sluiten zich actief aan bij het verzet. Korte-termijnsuccessen creëren is iets anders dan hopen op korte-termijnsuccessen. Zorg voor zichtbaar 'laag hangend fruit'. Denk in korte trajecten met duidelijke mijlpalen en creëer vertrouwen in de goede afloop. Deel succesverhalen actief en breed. Zoek naar innovatiebrigadiers die de verandering uitdragen en verbind successen aan de verandering.

Kracht 4: lok door middel van de structuur uit dat mensen zich ontwikkelen

De organisatorische randvoorwaarden moeten de verandering ondersteunen. Zonder passende structuren zullen er steeds barrières zijn die de verandering vroegtijdig in de kiem smoren. Vertaal

de consequenties van de verandering door naar functies, taken en bevoegdheden en zorg voor een duidelijke verantwoordelijkheids-deling. (Her)ontwerp een organisatiestructuur die past bij de verandering en neem eventuele belemmeringen in de (fysieke) omgeving weg.

Praktijkvoorbeeld: aandacht voor verdeling van rollen, taken, verantwoordelijkheid en tijd

Het implementeren van een verandering vraagt aandacht, tijd en een 'veranderteam'. Stel een team samen dat zich verantwoordelijk voelt voor het implementeren van de verandering. Verdeel taken en rollen en creëer tijd om te investeren in het implementatietraject. Nu worden nog al te vaak goede plannen gesmeed die niet tot uitvoer worden gebracht.



Kracht 5: maak de lerende professional/organisatie haalbaar door te investeren in *capaciteiten*

Rust mensen toe om naar de visie te handelen, omdat zij anders niet alleen de verandering niet kunnen realiseren, maar ook nog eens gedemotiveerd raken en in de weerstand blijven hangen. Inventariseer ontwikkelbehoeften van personeel en breng personeel op niveau met opleiding/training.

Creëer ruimte en mogelijkheden voor informeel leren: onderlinge feedback, intervisie, collegiale consultatie en collectief leren. Experimenteer met gewenste gedragingen (bijvoorbeeld via detachering) en voorziet in gewenste ondersteunende hulpmiddelen. Creëer een veilige omgeving met ruimte voor het maken van fouten. Integreer gewenste capaciteiten in werving en selectie en spreek mensen aan bij een misfit.

“Om het leren in teams te kunnen ontwikkelen is onderling vertrouwen nodig, zodat kritische reflectie als opbouwend wordt ervaren.”



Kracht 6: bekrachtig de lerende organisatie door bijbehorende besturings-, informatie- en beloningssystemen

Zorg dat veranderingen niet tijdelijk van aard zijn. Zij dienen ingebed te worden in de dagelijkse handelingen en worden overgedragen aan nieuwkomers. Vertaal de verandering door in besturings-, informatie-, bekostigings-, (financiële) monitoring, beoordelings- en beloningssystemen. Organiseer laagdrempelige feedback op ongewenste stimulansen in organisatiesystemen.



Kracht 7: geef kracht aan de gedragsverandering door positieve *spirit*

De verandering moet vol overtuiging worden ingezet en gepaard gaan met een positieve vibe. Zonder inspirerend leiderschap en gemeenschapszin gaat de verandering niet leven. Mobiliseer een 'coalition of the willing', een ontwikkelgroep, een gideonsbende. Toon enthousiasmerend leiderschap en zet alle innovatiebrigadiers in. Breng inspirerende externen naar binnen en maak gebruik van het wij-gevoel. Zorg dat het proces ook leuk is en maak het veranderingsproces zichtbaar.

“De kunst is om mensen te motiveren om te blijven leren, en vanuit een positieve houding de nadruk te leggen op wat zij nog kunnen leren in plaats van wat er nog ontbreekt.”

4 Aan de slag: stappenplan richting een (meer) lerende organisatie

Zoals hierboven beschreven zijn er tal van voorwaarden en bouwstenen nodig om als organisatie te kunnen spreken van een lerende organisatie. Gebaseerd op theorie en praktijk, beschrijven we aan de hand van een aantal stappen hoe je als (medewerker van een) organisatie aan de slag kan gaan om je te ontwikkelen richting een (meer) lerende organisatie. Het initiatief tot leren kan daarbij vanuit verschillende hoeken komen: vanuit management, beleid of professionals, vanuit een individu, een team, de organisatie als geheel of zelfs een ketenpartner.

➔ Stel als initiatiefnemer een 'leer-team' samen waarin management, beleid en uitvoering vertegenwoordigd zijn.

Bij het samenstellen van het team is het belangrijk dat hierin minimaal management, beleid en uitvoering zijn vertegenwoordigd. In het kader van bijvoorbeeld drieslag leren (zie hst. 2) hebben zij elkaar nodig. Zorg voor een stabiele basis in het team met enthousiaste mensen die er echt voor willen gaan. Zorg voor voldoende omvang van het team, zodat bij (tijdelijke) uitval van een teamlid het ontwikkeltraject niet in gevaar komt. Indien het ontwikkelvraagstuk meerdere afdelingen beslaat, vraag dan ook deze afdelingen om deel te nemen.

➔ Inventariseer als leerteam waar je als organisatie staat wat betreft leren

Een manier om dit te doen is de kenmerken van een lerende organisatie (zie hst. 2) op een rij te zetten en per kenmerk aan te geven of de organisatie (of een team binnen de organisatie) dit bepaalde kenmerk toepast. De kenmerken zijn:

- Het doorlopen van de PDCA-cyclus;
- Aandacht binnen de organisatie voor weten, willen, kunnen en mogen;
- Evidence-informed werken, methodisch handelen en reflexief zijn;
- Leercycli doorvoeren op meerdere niveaus: van individueel niveau tot nationaal stelsel;
- Enkel-, dubbel- en drieslagleren faciliteren.

➔ Ontwikkel o.b.v. de inventarisatie een visie op leren

Om te kunnen leren is het belangrijk om als *gehele organisatie* vanuit de eigen missie een visie op leren te ontwikkelen. Dit faciliteert individuen en teams om te kunnen leren.

Formuleer als leerteam op basis van de inventarisatie uit de vorige stap een visie op leren. Dit geeft sturing aan het proces. Een mogelijke visie op leren die steeds meer wordt toegepast binnen de schuldhulpverlening is value-based handelen - de klant centraal - als uitgangspunt bij het vergroten van het leervermogen binnen de organisatie.

➔ Benoem een beperkt aantal speerpunten die aansluiten bij de specifieke problematiek

Het is van belang dat het leerteam speerpunten benoemt die aansluiten bij de visie.

Gestart kan worden met een lange lijst ontwikkelpunten. Vervolgens vindt prioritering plaats, zodat een beperkt aantal speerpunten overblijft. Het is aan te raden te starten met een relatief kleine verandering om successen te kunnen vieren.

Wees je bewust van de lokale politieke context: neem je bestuurder(s) tijdig mee

Bij het doorvoeren van grote veranderingen binnen de organisatie is het van belang om wethouder(s) vroegtijdig bij het proces te betrekken en mee te nemen in het ontwikkeltraject. Hierdoor wordt de kans van slagen groter. Het vergroot bovendien het draagvlak binnen de organisatie.

Maak binnen het leerteam iemand verantwoordelijk voor het ontwikkelproces en zorg voor voldoende implementatietijd

Om leren te bevorderen, is het van belang een trekker van het ontwikkelproces te benoemen. De trekker kan verantwoordelijkheden delegeren. Verdeel taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen het leerteam, zodat een ieder weet wat van hem/haar wordt verwacht. Creër aandacht en tijd om te investeren in het implementatietraject. Dit om te voorkomen dat goed gesmede plannen niet ten uitvoer worden gebracht of dat in gang gezette veranderingen niet bekliven.

Leg collega's binnen de organisatie uit wat de urgentie is om te willen leren

Een voor de hand liggende urgentie die aansluit bij de ontwikkeling richting value-based denken binnen de schuldhulpverlening, is het verbeteren van de dienstverlening aan klanten. Zie ook hst. 1 voor aanvullende redenen om het lerend vermogen van de organisatie te willen vergroten.

Creëer binnen de organisatie bewustzijn dat je een lerende organisatie bent: fouten maken mag

Als professional binnen een lerende organisatie mag je een vragende houding hebben en problemen/knelpunten herkennen, om er vervolgens mee aan de slag te kunnen gaan om de dienstverlening aan klanten te verbeteren. Knelpunten beperken zich daarbij niet alleen tot de eigen organisatie, maar kunnen zich ook voordoen in de ketensamenwerking.

Een lerende organisatie heeft baat bij een omgeving waarin fouten maken mag. Organisaties vinden het soms lastig een cultuur te creëren waarin medewerkers zich vrij voelen om feedback te geven en waarin medewerkers fouten durven te maken om er vervolgens van te kunnen leren. Het is belangrijk hier aandacht aan te besteden.

Zorg voor een structuur waarin kennis, kunde en veranderingen binnen de organisatie worden geborgd

Personeelwisselingen maken de noodzaak duidelijk van het borgen van kennis, kunde en veranderingen binnen de organisatie. In de huidige arbeidsmarkt is sprake van vele personele wisselingen. Wisseling in personeel vraagt om goede vastlegging van taken en verantwoordelijkheden en goede overdracht bij personele wisselingen. Indien dit niet wordt gedaan, loopt de organisatie het gevaar dat kennis en relevante netwerken aan één of meerdere personen blijven hangen en niet wordt verankerd binnen de organisatie. Van belang hierbij is dat de meer ervaren mensen de minder ervaren mensen begeleiden.

Speel blijvend in op ontwikkelingen en te verwachten personeelsbehoeften

Organisaties hebben continu te maken met veranderingen in hun omgeving waarop moet worden geanticipeerd. Zo is op regionaal niveau het dienstverleningsaanbod binnen de keten van schuldhulpverlening in beweging en is de vraag hoe hier gezamenlijk meer samenhang in kan worden aangebracht en welke specialisaties of verbreding in de dienstverlening hiervoor nodig zijn. Door goede informatie- en kennisuitwisseling en afstemming kan de samenwerking in de keten worden verbeterd. Ook is afstemming en samenwerking nodig om bij te kunnen dragen aan de verdere ontwikkeling van het scholingsaanbod en het oplossen van de te verwachten kwalitatieve

en kwantitatieve personeelsbehoefte.

Verschillende organisaties zijn betrokken bij onderzoek, kennisontwikkeling en via hun brancheorganisatie bij het verbeteren van de randvoorwaarden voor het systeem als geheel.



Blijf evalueren en stimuleer een vragende houding bij professionals

Blijf de PDCA-cyclus toepassen. Het cyclische karakter garandeert dat verbeteringen continu onder de aandacht zijn. Blijf daarnaast een vragende houding bij professionals stimuleren. Dit draagt bij aan verbetering van de dienstverlening.



Heb geduld en weet waar je het voor doet

We weten dat het worden van een meer lerende organisatie een uitdaging kan zijn. Zie het als een jarenlang groeiproces. Wees trots op wat je bereikt, vier tussentijdse successen, laat je niet ontmoedigen bij tegenslag en bedenk waar je het uiteindelijk allemaal voor doet: betere dienstverlening voor de klant!

5 Om verder te lezen of te gebruiken

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action-perspective*. Addison-Wesley.
- Belbin. 9 Teamrollen <https://werkenmetteamrollen.nl>
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Lerend veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9, pp.284-295.
- Deming, W.E. (1993). *The new economics for industry, Government and education*. MIT Press, Boston.
- Fullan, M., Quinn, J. & McEachen, J. (2019). *Deep learning; Hoe verdiepend leren kan leiden tot betekenisvolle verandering*. Uitgeverij OMJS.
- Gerrickens, P. & Verstege M. (2003). *Waarden- en normenspel*. Gerrickens Uitgeverij.
- Groot, R. de (2017). *Leren, een levenslang bouwproces*. Open Universiteit.
- Hart, W. *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, pp. 37-50.
- Klein, B., Swieringa, H., Merckx, M. & Sprenger, C. (1998). Management van cultuurvernadering. *Elan* (3:12).
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*, Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall.
- Kuijpers, M. (2012). *Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte*. oratie Open Universiteit.
- Meijer, C., L. Thomassen & Y. Hoogtanders (z.j.). *Schuldhelpverlening in de keten. Lessen uit de praktijk voor het opzetten van effectieve samenwerkingsverbanden*. Policy Productions
- Mintzberg, H. (2009). *Rebuilding companies as communities*. *Harvard Business Review*, July-August, 1-5.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Newsbury Park, CA: Sage Publications.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: University Press.
- Ortenblad, A. (2002). A typology of the idea of the learning organization. *Management Learning*, 33(2), 213-230.
- Ruijters, M.C.P. (2017). *Leren in verandering; Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk*. Oratie Vrije Universiteit Amsterdam.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U*. Cambridge: Society of Organizational Learning.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Chichester: Wiley.
- Shristastava, P. (1993). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies* 20, pp.7-28.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline; de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum Management.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Weick, K.E. (2002). Puzzles in organizational learning: An exercise in disciplined imagination. *British Journal of Management*, 13(7).
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. *Handbook of Organizational Studies*, 440-458.

- Wenger, E. (1998). Communities of practice: learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press.
- Wierdsma, A.F.M. & Swieringa, J. (2017). Lerend organiseren, Noordhoff Uitgevers

Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitmuntend, op onderzoek gebaseerd advies, helpen wij publieke en private klanten bij het maken en uitvoeren van gefundeerde beslissingen die leiden tot een betere samenleving. Wij helpen opdrachtgevers met grondige analyses, inspirerende ideeën en praktische oplossingen voor complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken.

Onze bedrijfsgeschiedenis begon in 1929, toen een aantal Nederlandse zakenlieden van wat nu beter bekend is als de Erasmus Universiteit, het Nederlands Economisch Instituut (NEI) oprichtten. Het doel van dit gerenommeerde instituut was om een brug te slaan tussen het bedrijfsleven en de wereld van economisch onderzoek. Het NEI is in 2000 uitgegroeid tot Ecorys.

Door de jaren heen heeft Ecorys zich verspreid over de wereld met kantoren in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië. Wij werven personeel met verschillende culturele achtergronden en expertises, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen met uiteenlopende eigenschappen een meerwaarde kunnen bieden voor ons bedrijf en onze klanten.

Ecorys excelleert in zeven werkgebieden:

- Economic growth;
- Social policy;
- Natural resources;
- Regions & Cities;
- Transport & Infrastructure;
- Public sector reform;
- Security & Justice.

Ecorys biedt een duidelijk aanbod aan producten en diensten:

- voorbereiding en formulering van beleid;
- programmamanagement;
- communicatie;
- capaciteitsopbouw (overheden);
- monitoring en evaluatie.

Wij hechten waarde aan onze onafhankelijkheid, onze integriteit en onze partners. Ecorys geeft om het milieu en heeft een actief maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid, gericht op meerwaarde voor de samenleving en de markt. Ecorys is in het bezit van een ISO14001-certificaat dat wordt ondersteund door al onze medewerkers.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas