



Plan van aanpak

Werkplaats voor Sociale Innovatie in de wijk Oud-Oost

Projectvoorstel om te komen tot een
lerende gemeenschap van reflective practitioners
in de wijk Oud-Oost in Leeuwarden

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Januari 2008

Jaap Ikink
Margo Brouns

Inleiding

In het voorjaar van 2007 heeft een aantal organisaties een verkenning gedaan naar hun werkwijze en aanpak om het sociale klimaat in de wijk te versterken. Deze verkenningsgroep was samengesteld uit de volgende instellingen: woningcorporaties, (thuis)zorginstellingen, welzijnsinstellingen, Hoger Beroeps Onderwijs en gemeente.

Eén van de uitkomsten van deze verkenning is de constatering dat er in het werkgebied Oud-Oost sprake is van een verkokerde aanpak en ad-hoc beleid t.a.v. projecten en sociale interventies. Er ontbreekt in het werkgebied een gedeelde visie en overeenstemming over mogelijke aanpak en werkwijze. Hierdoor ontstaat versnippering van interventies waardoor resultaten die zijn geboekt weer verdampen. Veel opgebouwde kennis en expertise die door professionals is opgebouwd gaat met de wisseling van projecten en bijbehorende menskracht verloren.

Het project “werkplaats Oud-Oost” is opgezet om verkokering tussen organisaties te verkleinen, versnippering van aanpak en projecten te voorkomen en kennis die in het werkveld wordt ontwikkeld vast te houden. Het project beoogt daarmee een bijdrage te leveren aan ontschotting, professionalisering en de ontwikkeling van een gedeelde visie voor de aanpak van het gebied Oud-Oost. In dit plan van aanpak wordt de opzet van deze werkplaats verder uitgewerkt.

Aanleiding voor de werkplaats

De wijk Oud-oost is een middelgrote wijk in Leeuwarden, samengesteld uit een relatief groot aantal kleinere wijken en (volks)buurten¹. Het is een compacte maar zeer gevarieerde wijk met het karakter van een volkswijk, waarbij de verschillende buurten ieder weer een eigen identiteit hebben. Het is een ondernemende wijk met een veelheid aan voorzieningen en twee gebieden waar deze voorzieningen, winkels en kleine ondernemingen zijn gecentreerd. Het opleidingsniveau van een grote groep bewoners is in dit gebied doorgaans laag. Er is sprake van hoge werkloosheid en het inkomen van de bewoners komt fors onder het gemiddelde inkomen uit.

De participatiegraad van bewoners in Oud-Oost is niet hoog. Uit signalen van professionals en ervaringen vanuit een veelheid van projecten, weten we dat bewoners in dit gebied moeilijk te mobiliseren zijn. Voor versterking van het sociaal klimaat in Oud-Oost is het echter een voorwaarde dat professionals sámen met de bewoners werken aan de sociale infrastructuur. Uitgangspunt binnen deze samenwerking is het vergroten van zelfredzaamheid en het zelforganiserend vermogen van de wijk. Bewoners als deskundigen van de leefbaarheid in hun wijk, mogen hierbij niet buiten schot blijven.

Er zijn de laatste jaren veel projecten en initiatieven in de wijk uitgevoerd, waarbij elk van deze projecten of initiatieven een bijdrage heeft willen leveren aan de versterking van het sociale klimaat in de wijk. Op deze wijze is er in de wijk veel bereikt. Het is echter onduidelijk wat de resultaten voor de sociale infrastructuur op de langere termijn zijn. De huidige projecten en die uit het (recente) verleden, dragen onvoldoende bij aan continuïteit en een doorgaande lijn. En dat terwijl juist in de wijk Oud-Oost en haar buurten, behoefte is aan vaste ijkpunten in de sociale structuur.

¹ Zie bijlage 1 voor een kaart van het werkgebied

Een andere aanleiding voor de werkplaats is dat de omgeving waarbinnen organisaties werken aan het sociaal klimaat zó snel verandert, dat veranderingsvermogen en leervermogen van professionals tot een soort kerncompetenties zijn geworden. Veranderingen volgen elkaar in hoog tempo op, met daarbij de bijbehorende hectiek en gebruikelijke chaos en improvisatie. In die veranderende omgeving kunnen de professionals niet terugvallen op routinematige handelingen en procedures. Het handelingsrepertoire moet worden aangepast op de nieuwe situaties en de professional wordt gedwongen tot een (ver)nieuwe(nde) en creatieve aanpak. Daarbij hoort een kritische, reflexieve en lerende houding. De werkplaats geeft professionals in het werkgebied Oud-Oost de mogelijkheid om hun vragen, inzichten, ervaringen, ideeën en mogelijkheden met elkaar te delen, uit te wisselen en verder uit te diepen. De werkplaats is er om ruimte te creëren voor een dialoog over professionele dilemma's, alternatieve aanpakken en denktechnieken, collegiale consultatie en interview.

Doelstelling en resultaten van de werkplaats

In de verkenningsgroep hebben de deelnemende organisaties zich uitgesproken om te werken aan een gezamenlijke visie en (vernieuwende) aanpak voor de wijk Oud-Oost. Dit is dan ook één van de centrale doelstellingen waar de werkplaats een bijdrage aan wil leveren. Binnen de werkplaats worden de mogelijkheden onderzocht om tot een gezamenlijke visie in het gebied te komen, zodat er meer samenhang ontstaat en er voor een langere periode een structurele bijdrage geleverd wordt aan de sociale infrastructuur van het gebied Oud-Oost. Een centrale opgave voor de werkplaats is te investeren in de levensvatbaarheid van de wijk en het vergroten van het zelforganiserend vermogen van de bewoners en gebruikers van Oud-Oost². Het is het streven van de werkplaats dat de geboekte resultaten op dat terrein blijvend zijn en niet van tijdelijke aard.

Voor de werkplaats zijn de volgende resultaten te benoemen:

- Er is bij de betrokkenen een gedeelde visie op het werkgebied Oud-Oost.
- Er is samenhang in het aanpakken van complexe problemen en vraagstukken in het gebied Oud-Oost.
- Er is een gezamenlijke werkwijze ontwikkeld voor de aanpak in Oud-Oost.
- Een verbreding van intersectorale samenwerking (waaronder nadrukkelijk ook publiek-private samenwerking wordt meegenomen).

In hun onderlinge samenhang leiden bovenstaande resultaten tot een versterking van de sociaal infrastructuur in het werkgebied Oud-Oost.

Een afgeleid doel van de werkplaats als leernetwerk, is het tot stand brengen van duurzame versterking van kennis, houding en vaardigheden van de professionals en in het vermogen om te veranderen en te leren.³ Deze veranderingen leiden, mits de condities daartoe uitnodigen en aanwezig zijn, tot nieuwe resultaten en wijzigingen in werkprocessen bij (individuele) professionals en/of hun organisaties.

² zie ook het *eindverslag verkenningsgroep sociale herovering*, juli 2007, NHL, Leeuwarden

³ Zie bijlage 2 voor informatie over leernetwerken en 'Communities of Practice'.

Toegevoegde waarde

De werkplaats kan zowel op korte als op langere termijn op verschillende manieren toegevoegde waarde leveren voor zowel organisaties als individuele medewerkers. De werkplaats vormt een structuur voor het ontwikkelen, beheren en besturen van de kennishuishouding. Voor organisaties biedt de werkplaats op de korte termijn toegevoegde waarde omdat ze de mogelijkheid biedt om problemen op te lossen, de coördinatie en afstemming tussen organisaties te vergemakkelijken en het een manier is om draagvlak te verwerven voor risicovolle initiatieven. Op lange termijn biedt de werkplaats mogelijkheden kennisallianties met organisaties aan te gaan en capaciteit te ontwikkelen voor strategische initiatieven.

Voor individuele medewerkers biedt de werkplaats toegevoegde waarde omdat ze op korte termijn, direct geholpen worden problemen op te lossen; omdat het werkplezier vergroot kan worden en omdat men op een meer betekenisvollere manier in het samenwerkingsverband in Oud-Oost kan participeren. Voor individuele medewerkers biedt de werkplaats nog meer toegevoegde waarde omdat het een forum biedt om de eigen vaardigheden en expertise uit te bouwen, de professionele reputatie te vergroten en de professionele identiteit te versterken.

Doelgroep

De doelgroep voor de werkplaats bestaat uit professionals die op hun eigen terrein een bijdrage leveren aan de sociale infrastructuur van Oud-Oost en hierin moeten/willen samenwerken aan het oplossen van werkproblemen, het beantwoorden aan nieuwe vraagstukken en aan het initiëren van veranderingen. Het gaat daarbij om professionals van organisaties op het snijvlak van Wonen, Werken, Zorg en Welzijn:

- corporaties (Nieuw Wonen Friesland en Corporatieholding Friesland; Woonbedrijf Noord)
- (thuis)zorginstellingen (Palet en Thuiszorg het Friese Land)
- welzijnsinstellingen (Hulp en Welzijn Leeuwarden, Stichting Wijkwerk Leeuwarden, St. Welzijn Ouderen, Vrijwilligerssteunpunt Leeuwarden)
- bedrijven en organisaties in het midden en kleinbedrijf
- Gemeente Leeuwarden

Werkwijze van de werkplaats / leernetwerk Oud-Oost

Voor de werkwijze van de werkplaats wordt gebruik gemaakt van kennis en inzichten over leernetwerken en 'communities of practice'⁴. Een belangrijk uitgangspunt van deze werkplaats is dat professionals in hun eigen beroepspraktijk voortdurend aan het leren en ontwikkelen zijn. Een leernetwerk zoals de werkplaats kan bij het leren in de werksituatie een krachtige versneller zijn. Aan de hand van concrete casussen uit de eigen beroepspraktijk van de deelnemende professionals worden innovatieve werkwijzen ontwikkeld om tot bouwstenen voor een sociale infrastructuur te komen. De diversiteit aan werkvelden binnen de werkplaats, met hun diversiteit aan inzichten, kennis en ervaring zal dit leren verder versnellen en een impuls geven.

⁴ Zie bijlage 2 voor informatie over leernetwerken en 'Communities of Practice'.

De veranderende werkomstandigheden vragen van organisaties en hun professionals het vermogen om creatief met procedures en beschikbare middelen om te gaan. Van de professionals vraagt het bovendien een kritische en reflectieve houding ten opzichte van zichzelf, de eigen organisatie en ook ten opzichte van anderen. De inzet in de werkplaats is er vooral op gericht om van uitdagingen en nieuwe situaties te leren en voor lastige vraagstukken een adequate aanpak te ontwikkelen. Het gaat bij de werkplaats in Oud-Oost niet zozeer om het ontwikkelen van nieuwe projecten, maar om vanuit bestaande projecten te komen tot bouwstenen en nieuwe werkwijzen voor het versterken van de sociale infrastructuur

Frequentie:

Na een startbijeenkomst waarin actuele thema's of onderwerpen worden geïnventariseerd, vindt er maandelijks een werkplaats-bijeenkomst plaats. Tijdens deze bijeenkomsten wordt in (sub)groepen gewerkt aan een thema of onderwerp. Uitwisseling van ervaringen, delen van beschikbare kennis en het uitdenken/ontwerpen van nieuwe aanpakken staan in deze bijeenkomsten centraal. Indien deelnemende organisaties dat wenselijk achten kunnen tussentijds werkplaatsbijeenkomsten ingevoegd worden.

Locatie:

De bijeenkomsten vinden wisselend plaats op locatie van één van de deelnemers. Op deze wijze worden overhead en bijkomende kosten tot een minimum beperkt.

Planning

Vorbereiding (januari/februari 2008)

- vaststellen projectaanpak m.b.t. de ontwikkeling en organisatie van de werkplaats.
- organiseren van draagvlak bij betrokken organisaties
- opstellen actieplan en communicatieplan voor de opstart van het netwerk.

Uitvoering (februari-juli 2008)

- Startbijeenkomst en inventarisatie thema's, onderwerpen en professionele dilemma's.
- De leden van de werkplaats werken aan de ontwikkeling van hun leergroep. Ondersteuning is erop gericht de groep zover te begeleiden dat zij zich in de toekomst als zelfstandige leergroep verder gaat ontwikkelen.

Tussen-evaluatie (juli 2008)

- Voortgangsrapportage ten aanzien van werkwijze en uitvoering van de werkplaats.
- Vaststellen bijdrage van de werkplaats aan gezamenlijke wijkvisie en uitvoeringsprojecten in de wijk.
- Formuleren leeropbrengst van deelnemers.

Eind-evaluatie (december 2008)

- Eindrapportage van werkwijze en uitvoering van de werkplaats.
- Vaststellen bijdrage van de werkplaats aan gezamenlijke wijkvisie en uitvoeringsprojecten in de wijk.
- Formuleren leeropbrengst van deelnemers.

Met het ontwikkelen van de werkwijze binnen deze werkplaats Sociale Innovatie streven we naar continuering van de werkplaats als werkvorm voor innovatie en werk-ontwikkeling. Op basis van ervaringen met de werkplaats kunnen nieuwe werkplaatsen opstarten m.b.t. nieuwe thema's of onderwerpen. Indien wenselijk kan de werkwijze van leernetwerken ook op andere locaties geïnitieerd worden.

Ondersteuning en begeleiding

De werkplaats in Oud-Oost wordt gevormd door een flexibel en wisselend netwerk van betrokken professionals. De ondersteuning en begeleiding van de werkplaats is, naast organisatie van het leernetwerk, gericht op inhoudelijke verdieping en uitwerking van de vraagstukken en professionele dilemma's.

Voor de inhoudelijke verdieping wordt de werkplaats ondersteund door het Talma-lectoraat van de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Deze ondersteuning bestaat uit:

- Gespreksleiding en faciliteren van leervragen en ontwikkelpunten binnen het leernetwerk. Dit gebeurt door het aanbieden van relevante literatuur, theoretische uitwerking en verbindingen te leggen tussen de leer- en ontwikkelvragen en mogelijke methodische uitwerkingen ervan.
- Verslaglegging van leervragen, gehanteerde werkwijze en opbrengsten van de werkplaats
- Beschrijven van nieuwe werkwijzen en kennis die binnen de werkplaats ontwikkeld worden.

Voor de ondersteuning van de werkplaats is per week 4 uur vanuit het Talmalectoraat beschikbaar.

Tijdsinvestering

De tijdsinvestering voor deelname aan de werkplaats bestaat uit voorbereiding en actieve deelname aan de werkplaatsbijeenkomsten. Daarnaast vragen wij van deelnemende organisaties een bijdrage aan evaluatie van de werkplaats. Werkzaamheden die uit de werkplaats voortkomen, vinden plaats binnen de uitvoering van reguliere taken of projecten. De werkplaats is hier aanvullend op.

Geschatte tijdsinvestering per deelnemer:

10 bijeenkomsten á 2,5 uur		25 uur
voorbereiding (inbreng casuïstiek e.d.)	+/-	10 uur
bijdrage aan tussen- en eindevaluatie		5 uur
Totaal geschatte tijdsinvestering		40 uur

Bijlage 1

Gebiedsgrenzen Oud-Oost

Het gebied "Oud-Oost" wordt begrensd door:

- Groningerstraatweg/vrijheidsplein in het noorden
- Archipelweg in het oosten
- Emmakade noordzijde / nieuwe kanaal in het zuiden
- Oostergrachtswal / oosterkade in het westen



Bijlage 2

Leren binnen een leernetwerk

Een leernetwerk kan als volgt worden omschreven:

*Een zich ontwikkelende combinatie van professionals die op basis van gezamenlijke interesse voor een kennisgebied, deskundigheid met elkaar uitwisselen en waarbinnen nieuwe kennis wordt ontwikkeld.*⁵

Leren kan bewust plaatsvinden, halfbewust of impliciet. Het kan door de professional zelf worden aangestuurd, van buiten af worden aangestuurd of via gedeelde sturing. Het leren kan betrekking hebben op gestructureerde inhoud en vastgestelde onderwerpen, maar ook op onduidelijke ongestructureerde inhoud. Ook kan bij leren van professionals de aansluiting bij bestaande referentiekaders verschillen.⁶

Leren houdt een verandering in die zowel weinig doelbewust kan ontstaan als ook meer opzettelijk gepland tot stand kan worden gebracht. Mensen leren zeer veel binnen en buiten hun werk zonder dat er een bewuste planning, zoals onderwijs of opleiding, aan te pas komen. Al werkend wordt veel geleerd, maar dat leren gebeurt niet optimaal. De organisatie en planning van leren kan heel goed door de lerenden zelf plaatsvinden. De belangrijkste leerprocessen of leeractiviteiten hebben betrekking op het selecteren, opnemen, verwerken, integreren, vastleggen en gebruiken van informatie én betekenis geven aan.⁷

Leren is veranderen en die veranderingen kunnen houding, kennis en vaardigheden betreffen. De resultaten van leren kunnen tot uitdrukking komen in een veranderende wijze van werken en in veranderende resultaten van het werk dat wordt uitgevoerd. Voorwaarde voor het leren van professionals is dat de werksituatie het leren niet verhindert of tegenwerkt. Als dit leren niet alleen betrekking heeft op individuen, maar ook op groepen of, zoals in Oud-Oost op een organisatienetwerk, mag duidelijk zijn dat de werksituatie het mogelijk of juist ook aantrekkelijk moet maken, om de veranderende vaardigheden, kennis en houding van de professional ook daadwerkelijk te gaan gebruiken. In de werksituatie moet de toepassing van het geleerde gestimuleerd en beloond worden.

Kenmerk van een leernetwerk

Een leernetwerk wordt gevormd door meerdere professionals die met elkaar verbonden zijn door een gedeelde passie voor een gezamenlijke doelstelling en de wens om de eigen deskundigheid en die van anderen met elkaar te verbinden. Vanuit verschillende disciplines en bijbehorende referentiekaders en invalshoeken, wordt een inventarisatie gemaakt van actuele vraagstukken bij de betrokkenen. Er wordt een **gemeenschappelijk** knelpunt, vraagstuk of kennisgebied uitgelicht om verder met elkaar uit te werken.

⁵ Dekker, J.M. & J. Kingma (1999), *Managen van leernetwerken*, Utrecht, St. Opleidingskunde

⁶ Bolhuis, S en P. Simons (1999). *Leren en werken*, Deventer: Kluwer

⁷ Dixon, N. (1994) *The organizational Learning Cycle: how we can learn collectively*. London: McGraw-Hill

De groep professionals gaat voor een **bepaalde** tijd aan de slag met leren en ontwikkelen binnen het eigen werk. De werkplaats/leernetwerk vormt hierbinnen een **beschermde omgeving** waarin geëxperimenteerd kan worden met nieuw gedrag, waarin reflectie en collegiale consultatie plaatsvindt en waar ruimte is om met de eigen ontwikkeling bezig te zijn. De werkplaats/leernetwerk is een plaats voor verdieping en waar gezamenlijk in leerprojecten gewerkt kan worden. **Zelfsturend** leren staat daarbij voorop. De professional ontwikkelt zich en leert zelf van de (ver)nieuw(d)e aanpak.

Naast bovengenoemde elementen heeft een werkplaats/leernetwerk de volgende eigenschappen:

- het betreft een groep van 'gelijken': de deelnemers aan de werkplaats hebben ongeveer dezelfde leer- en ontwikkelingsvragen, zij werken in hetzelfde werkgebied en zij delen een collectieve verantwoordelijkheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het werkgebied.
- De samenstelling van het leernetwerk is dynamisch en flexibel.
- het netwerk heeft een eigen leer-verantwoordelijkheid en heeft ruimte om initiatief te nemen (het is in zekere mate zelfsturend).
- het netwerk is niet institutioneel en is niet hiërarchisch.
- resultaten van het netwerk zijn primair gericht op het behalen van leerresultaten. Projectresultaten zijn daar afgeleiden van en geen doel op zich.
- De werkplaats / leernetwerk zijn sterk praktijkgericht. De eigen beroepsomgeving van de professional(s) staat centraal.
- Interactie en deelname binnen het netwerk is op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid: er is sprake van geven en nemen / halen en brengen.
- Organisaties kunnen zich verbinden aan de werkplaats en leernetwerk, maar professionals nemen op vrijwillige basis deel aan het netwerk. De eigen intrinsieke motivatie om bij het leernetwerk aan te sluiten is uitgangspunt voor deelname.
- In de werkplaats wordt gebruik gemaakt van een brede variëteit aan activiteiten en leervormen. Verschillen in leerstijlen, kennisbasis of praktijkervaring worden hier mee overbrugd.
- Het leernetwerk is half-formeel: het vormt geen onderdeel van een organisatiestructuur, maar de deelnemende organisaties erkennen het belang van de werkplaats.