



Lokalis teammanagers ontwerpen hun eigen ontwikkelprogramma

De organisatie

Lokalis is de Utrechtse buurtteamorganisatie voor jeugd en gezin die basishulp biedt aan gezinnen met kinderen en jongeren. Vanaf 2015 werken de gemeente Utrecht, Lokalis en de andere stelselpartners, op basis van een aantal leidende principes 'Het Utrechts Model'.

De basis van het werk is het ondersteunen van gezinnen waar bijvoorbeeld de opvoeding tot vragen leidt of het wanneer het gezin steun nodig heeft die ze zelf (tijdelijk) niet kunnen organiseren. Dit leidt tot zicht op de grotere opgaven in de wijken en de stad, waar het buurtteam werkt aan oplossen en voorkomen van problemen zodat bewoners en wijken versterkt worden en dysfunctionele systemen bevestigd en waar nodig ontmanteld worden.

Het Utrechts Model

De aanpak, of het werkt en sturen volgens dit model

Werken vanuit leidende principes

Leefwereld centraal, doen wat nodig is, ruimte voor professionals,
uitgaan van mogelijkheden, zo dichtbij mogelijk en eenvoudig

Inrichtingskeuzes

1. Werken vanuit drie samenhangende sporen
2. Partnerschap als basis
3. Co-creëren, stapsgewijs leren en ontwikkelen
4. Verbinden van de inhoudelijke en zakelijke kant

Transformatie stimuleren door financiering en inkoop

1. Taakgerichte financiering
2. Voorbeelden inkoop en subsidie:
 - a. Specialistische inkoop
 - b. Inkoop arbeidsmatige activering
 - c. Subsidie sociale prestatie en dagondersteuning
 - d. Inkoop maatschappelijke opvang/beschermd wonen

Volgen, spiegelen en leren

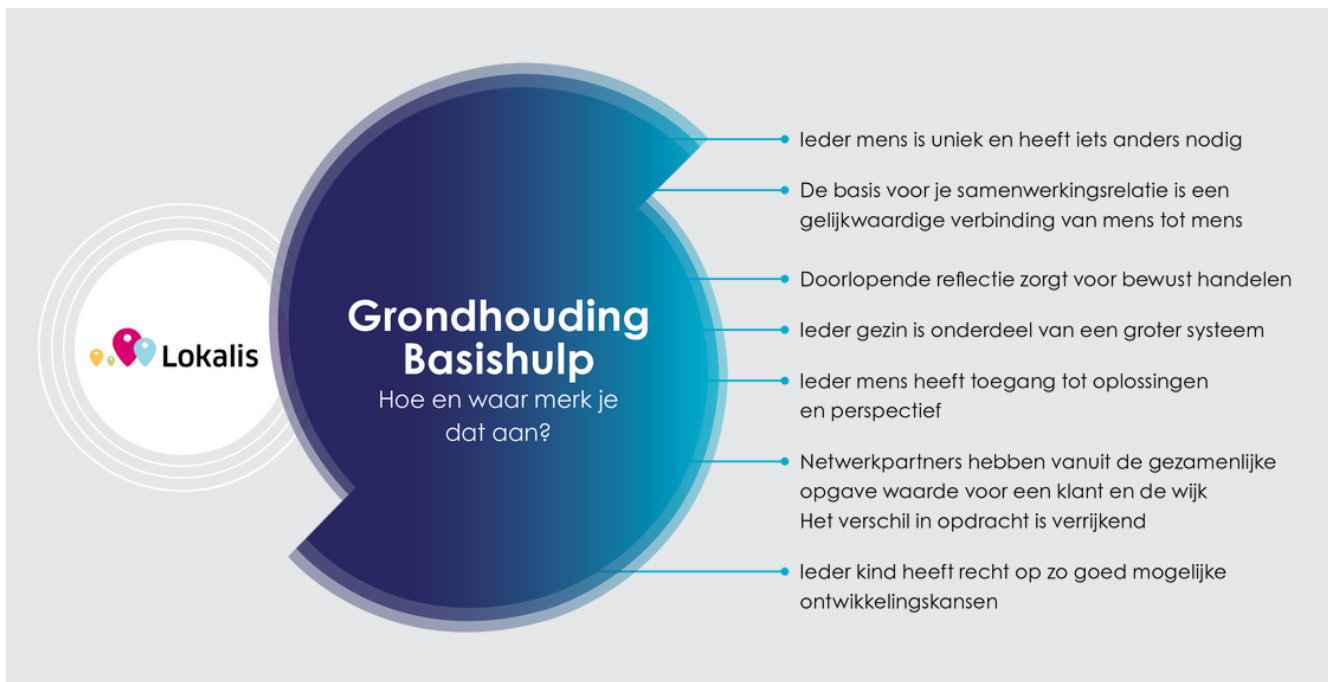
1. Kwantitatieve informatie
2. Kwalitatieve informatie
3. Casuïstiek
4. Verzamelen en duiden van informatie en data



De aanloop

De toegenomen complexiteit en omvang van de opgaven in de wijk en de stad en de ambities van de gemeente Utrecht en Lokalis, maakten dat de functie van teammanager tegen het licht gehouden is en opnieuw is beschreven. Deze nieuwe functie werd 'zwaarder' en integraler dan de teammanagersfunctie bij Lokalis van origine was opgesteld.

Als lerende -en op ontwikkeling gerichte organisatie- besloot Lokalis dat de teammanagers drie jaar de tijd krijgen om zich conform de nieuwe functie-eisen te ontwikkelen. En met die vraag wendden ze zich tot Sioo. Anne-Marie Gunnink en Marguerithe de Man (Sioo) gingen samen aan de slag. Al snel kwamen ze tot de conclusie dat het ontwerpen van het programma conform de uitgangspunten en werkwijze van Lokalis zou moeten gaan. En bovendien ook conform het primaire proces van Lokalis waar het gezin de eigenaar is van zijn eigen plan. Dat betekende dat de groep van teammanagers hun eigen programma zouden gaan ontwerpen. Omdat het ontwerpen van leeromgevingen ook een vak is en de complexiteit van de context veel van het ontwerp vraagt maakte Sioo een proces voor het ontwerpen van deze nieuwe programma's, zodat de managers daarin konden werken.



Hoe zag dit 'procesontwerp' eruit?

We lieten ons inspireren door de 'ABC learning design' workshops van Clive Young en Natasa Perovic. Maar we zouden geen Sioo zijn, als we het niet ook nog een beetje anders deden dan alleen te werken volgens die methode.

In het door ons ontworpen proces startten we, na explicitering van de kaderstelling in een onderzoekend gesprek met de bestuurder, met een ontwerpworkshop met het voltallige team. In die bijeenkomst formuleerden we in de vorm van een tweet de ambitie van het programma. Met behulp van een mentimeter bepaalden we een aantal indicatoren die we de 'vangrails voor het ontwerp' noemden. Hierbij moet je denken aan; de gewenste mix aan leervoorkeuren, de verhouding face-to-face en online, de mix in online synchroon en a-synchroon, met wie men graag wilde leren. We inventariseerden de meest logische plekken om het leren in de werkpraktijk te verankeren en verzamelden input ten aanzien van zorgen, uitdagingen en waar men naar uit keek.

Deze collectieve sessie werd vervolgd door drie bijeenkomsten met groepen van vier teammanagers. In een estafette vorm hebben die de drie verschillende jaren voor de ontwikkeling ontworpen. Elke bijeenkomst rondden we af met het opnemen van een vlog waarin dat groepje aan de rest van de teammanagers vertelde wat ze bedacht hadden en een concrete vraag meegaven aan de volgende groep.

Tussen de bijeenkomsten door werkten we, op basis van het 'plak en knipwerk' en de 'krabbels' die tijdens de bijeenkomst allemaal op Brown paper waren vastgelegd, aan de uitwerking van een doorgaande brochure. Na sessie 1 hadden we dus een volle, maar wat chaotische Brown paper, een vlog en versie 1.0 van de brochure. Die legden we eerst voor aan de groep die meegewerkt had aan deze opbrengst. Klopte dit met wat zij hadden bedacht? Daarna kon de rest van de groep hem lezen en zich zo voorbereiden op de volgende ontwerpbijsamenkomst.



Tot slot onderzochten we in de afsluitende bijeenkomst met elkaar of het ontwerp zou doen wat het moet gaan doen en hoe het zich verhiel tot de vooraf geformuleerde vangrails. We zijn de laatste sessie begonnen met de vraag aan de teammanagers om een cijfer te geven voor het uitgewerkte programma, in relatie tot de vooraf geformuleerde ambitie en een concrete suggestie, om het dan 1 punt omhoog te brengen. Dat leverde een scala aan goede tips op, die zo inpasbaar zijn. De toetsing van de harde vangrails, onder ander de tijd was lastiger, maar daar vonden we ook een modus voor, zie hieronder. Voor de wat zachtere vangrails werkten we in subgroepen, die beoordeelden en ook gevraagd werden om terug te komen met een concrete aanbeveling.

Vervolgens deden we nog een onderdeel dat we ook in de eerste gezamenlijke sessie hadden kunnen opnemen maar waarvan we beiden achteraf denken dat het nu tot een veel mooiere uitkomst leidde namelijk het formuleren van indicatoren in de vorm van quotes waarvan anderen gaan zien dat het traject effect heeft. De daar geleverde input liet zich verwerken tot mooie PQR redeneringen. Het levert ook iets op dat heel goed meegenomen kan worden in de doorgaande dynamische sturing van het programma.

Reflecties op het proces en de uitkomst

1. Er ligt een 'tof' en origineel programma waarin elk jaar een eigen signatuur heeft.

Het was een proces waarin je wakker en alert moest blijven. De korte doorlooptijd en het doelgerichte van het proces werkte daarin goed voor de concentratie, de voortgang en het resultaat.

Vaak wordt het doel het middel en het middel het doel als het gaat om leren. Dit proces heeft het gesprek over leren in de dagelijkse werkwijze gestart. Ook de gesprekken, die we vanaf nu hebben over de verdere inhoud of aanpassingen op basis van voortschrijdend inzicht, zijn gesprekken die relevant zijn voor de werkwijze, Lokalis en de positionering van Lokalis in het stelsel. We waren onder de indruk van de redeneringen die de teammanagers maakten, over wat eerst en hoe. Tegelijkertijd waren zij onder de indruk van ons vermogen om op basis van hun verhalen en ideeën een coherente lijn te maken.

2. Procesontwerp zelf was de werkelijke de start 'Leren Teammanagers'

Vaak start een leertraject bij bijeenkomst één. Hier is het gezamenlijke ontwerpproces de start geworden. Het ontwerp proces was en is daarmee was het met recht een eerste interventie

Het procesontwerp voor het ontwerpproces heeft een ruimte gecreëerd om niet een 'programma vast te stellen', maar om de wisselwerking 'leren en sturen'/'werken en leren' zichtbaar en voelbaar vorm te geven. De werkelijke werkwijze kon zo ingezet worden als leerdomein.

Als begeleiders startten we ook blanco. We hadden geen eigen ideeën over hoe het traject er uit zou kunnen zien en konden dus vrij aansluiten op wat er ingebracht werd. Hierbij scherpte Anne-Marie dat aan en bevroeg op basis van de Lokalis context, strategie en werkwijze. Marguerithe kon helpen met het vertalen van de aangedragen ideeën naar mogelijke vormen en ondersteunende vak inhouden.



3. Levendige interactie tijdens het ontwerpproces

Wat in eerste instantie wat tegenviel was de onderlinge interactie tussen de teammanagers op basis van de tussenresultaten. Die hadden wij ons levendiger voorgesteld. De grote werkdruk, een lockdown en de nieuwigheid van de aanpak, zullen een rol hebben gespeeld in de beschikbare tijd en energie om tussendoor te kijken en te reageren.

Waar dit vervolgens wel goed op gang kwam, was na de laatste collectieve bijeenkomst over de verwachte studiebelasting (zie kader voor de case). Hier nam een aantal meedenkers zeer effectief deel aan een online dialoog over tijd en ruimte in en voor de leergang.

Werkend waren hier:

- de reacties van de een katalyseerde de anderen;
- de dialoog was voorbereid door enkele expliciete vragen en voorstellen voor te bereiden;
- men op zijn eigen tijd kon reageren en deed dat richting collega's en ontwerpers tegelijkertijd;
- mogelijk ook omdat het eerder in het ontwerp proces helder geworden was dat als je niet van je liet horen het proces verder zou gaan.

Dit leverde aanknopingspunten op om een volgende keer de interactie tussendoor te stimuleren. De vlog en de brochure in wording werden voorzien van een aantal concrete vragen en voorstellen om tussentijds op te reageren. Maar dat gebeurde eigenlijk niet. Achteraf logisch wat de deelnemers zaten vaak nog midden in het proces en konden op dat moment nog niet genoeg afstand nemen om ook nog een vraag te formuleren. Ze waren meestal al erg verbaasd over wat er aan het einde van de ontwerpessie van drie uur aan opbrengst lag.

Casus studiebelasting

In de eerste bijeenkomst was door de bestuurder de vraag neergelegd "hoeveel tijd gunnen jullie jezelf in het werk voor dit traject". Een fantastische vraag! In de mentimeter verscheen een evenredig aantal deelnemers met 2 uur per week en 4 uur per week. Gemiddeld dus 3 uur per week. In de brochure hadden we een reëel overzicht van verwachte belasting opgenomen uitgesplitst in contacturen, voor- en nawerk en benodigde extra uren als je je routine verlaat en dingen anders en andere dingen gaat doen in je dagelijks werk, of op een andere wijze met elkaar aan opdrachten samenwerkt. Opgeteld en omgerekend kwam dat boven de 3 uur gemiddeld per week uit. Conclusie: aan een van de vooraf geformuleerde vangrails met betrekking tot tijd was niet voldaan. Wat nu? In de bijeenkomst hebben we een aantal meedenkers gevraagd. Die hebben we een aantal vragen en onderbouwde voorstellen gestuurd om a-synchroon in gesprek te komen. Dat werd fantastisch opgepakt. De meedenkers bouwen eigen redeneringen, gaven helder hun reacties op de vragen en reageerden op elkaar. Goede redeneringen en constructieve voorstellen kwamen terug.

4. De vangrails in het proces

De ontwerpvariabelen, de vangrails, waren in de eerste gezamenlijke bijeenkomst geïntroduceerd. We hadden ze daarna explicieter in het proces kunnen benoemen. De inhoudsgedreven Lokalis teammanagers bleken zich na de eerste gezamenlijke bijeenkomst nauwelijks bewust van de kaderstelling die ze gezamenlijk voor het ontwerp hadden gedaan.

Het tijdens het ontwerp zowel aan het begin als aan het einde terugkomen op die zelf gestelde kaders/vangrails en het eigen ontwerp toetsen aan de vangrails zou het procesbewustzijn en de leeropbrengst hier mogelijk nog groter gemaakt hebben.

5. Een duidelijk begin en einde

Wat heel goed werkte was de koppeling tussen de startbijeenkomst en de afsluitende bijeenkomst. En de aanscherpingen die de laatste sessie opleverde.



De resultaten

Uiteindelijk heeft het een ontwerp opgeleverd waar iedereen aan bijgedragen heeft en wat een startpunt vormt voor collectief eigendom van deze leeromgeving. Bovendien hebben mensen de energie in het traject gewaardeerd en voelden ze zich professioneel ondersteund. Dat het ontwerpproces tevens leerinterventie 1 was in het traject is, hoewel niet heel expliciet benoemd, zeker gesignaleerd; bijvoorbeeld door de bestuurder. Met de omvang aan teammanagers bij Lokalis konden we ook goed alle teammanagers en de bestuurder betrekken.

Binnenkort gaan we met de Lokalis teammanagers aan de slag in het realiseren van het gemaakte ontwerp van leren en werken en het doorlopend bijsturen en herontwerpen daarvan. Waarbij we voorafgaand aan elke bijeenkomst een ontwerpssessie nodig hebben om werken en leren samen te laten gaan en aanwezige kennis en praktische wijsheid pas te maken op de context van het lerende Utrechtse model.



Anne-Marie Gunnink, die bij **Lokalis** betrokken is op **organisatieontwikkeling**: "Ik ben blij met de samenwerking met Sioo voor dit programma, met deze leeromgeving. Sioo's sociaal constructionistische grondslag, waarin kennis ontstaat en gecreëerd wordt tussen mensen in de sociale omgeving en de werkelijkheid ter plaatse, maakt hen een goede partner in leren op het speelveld van de transformatie van het jeugdstelsel.

De werkelijkheid van de buurtteams is complex. De managers werken met hun teams op het kruispunt van het ondersteunen en versterken van gezinnen en hun dagelijks leven, werken met partners in de wijk aan het 'vroeg ontmoeten van vraagstukken', wat alleen maar organisatieoverstijgend kan. Ze signaleren en acteren op systeemproblematiek en handelen 'tussen de regels' gericht op duurzame institutionele verbetering. Om de teammanagers is deze integrale managerial rol te steunen heeft Lokalis naast een wijzing in de besturing, een leertraject van drie jaar in samenwerking met Sioo gestart.

Zoals Lokalis altijd de parallel met het ondersteunen van gezinnen als toetsende maatstaf voor haar eigen organisatie hanteert, zo wilden we een incompany-programma creëren dat direct ondersteunend is aan het reguliere werk; dat door de teammanagers zelf ontworpen wordt en dat we professionaliteit toevoegen op de onderdelen waar Lokalis 'niet van is'. In dit geval het ontwerp, het ontwerpproces en de leerbegeleiding van de groep die aan de slag gaat.

Sioo en Marguerithe de Man onderscheiden zich als partner in ontwikkeling doordat ze werkelijk aansluiten bij de vraagstukken en dilemma's in de Lokalis-praktijk. Ze kunnen leren vormgeven waarbij de werkpraktijk echt het podium van het leren is. De samenwerking met Sioo laat zich samenvatten als een continue convergerend en divergend gesprek over 'doen we (nog) het goede' en 'doen we het goed' zowel wat betreft leren als wat betreft werkpraktijk. Tussentijdse ontwikkelingen doen er toe en worden serieus genomen. Bovendien geeft Sioo je een ingang naar een rijke bron van mensen die de combinatie van methodische gedegenheid en praktische werkzaamheid in zich dragen.

Van de managers kregen we terug dat de basis voor collectief eigendom door dit ontwerpproces gelegd is. Bovendien hebben mensen de energie in het traject gewaardeerd en voelden ze zich professioneel ondersteund. Dat het ontwerpproces tevens de eerste leerinterventie met betrekking tot inzoomen en uitzoomen was in het traject, is niet heel expliciet benoemd, maar zeker ervaren.

Inmiddels zijn we gestart. Gedurende het traject houden we koers en actualiteit in de gaten en blijven we ontwerpen. Gericht op een leeromgeving die de leervragen van de managers, de vraagstukken van en voor hun collectieve verantwoordelijkheid, de actualiteit en de bestaande kennis en praktische wijsheid, vruchtbare bodem geven. **Zodat we blijvend leren. Met bewoners, met partners en het stelsel. Als onszelf."**



Meer weten?

Neem een kijkje op onze website of neem contact op met onze programmamanagers.

Marguerithe de Man

manesioo.nl

Angélique Triesscheijn - van Groeninghen

triesscheijn@sioo.nl

Sioo

Interuniversitair centrum
voor organisatie- en veranderkunde

Adres

Stadsplateau 12
3521 AZ Utrecht

Contact

+31 (0)30 291 30 00
sioo@sioo.nl

www.sioo.nl

