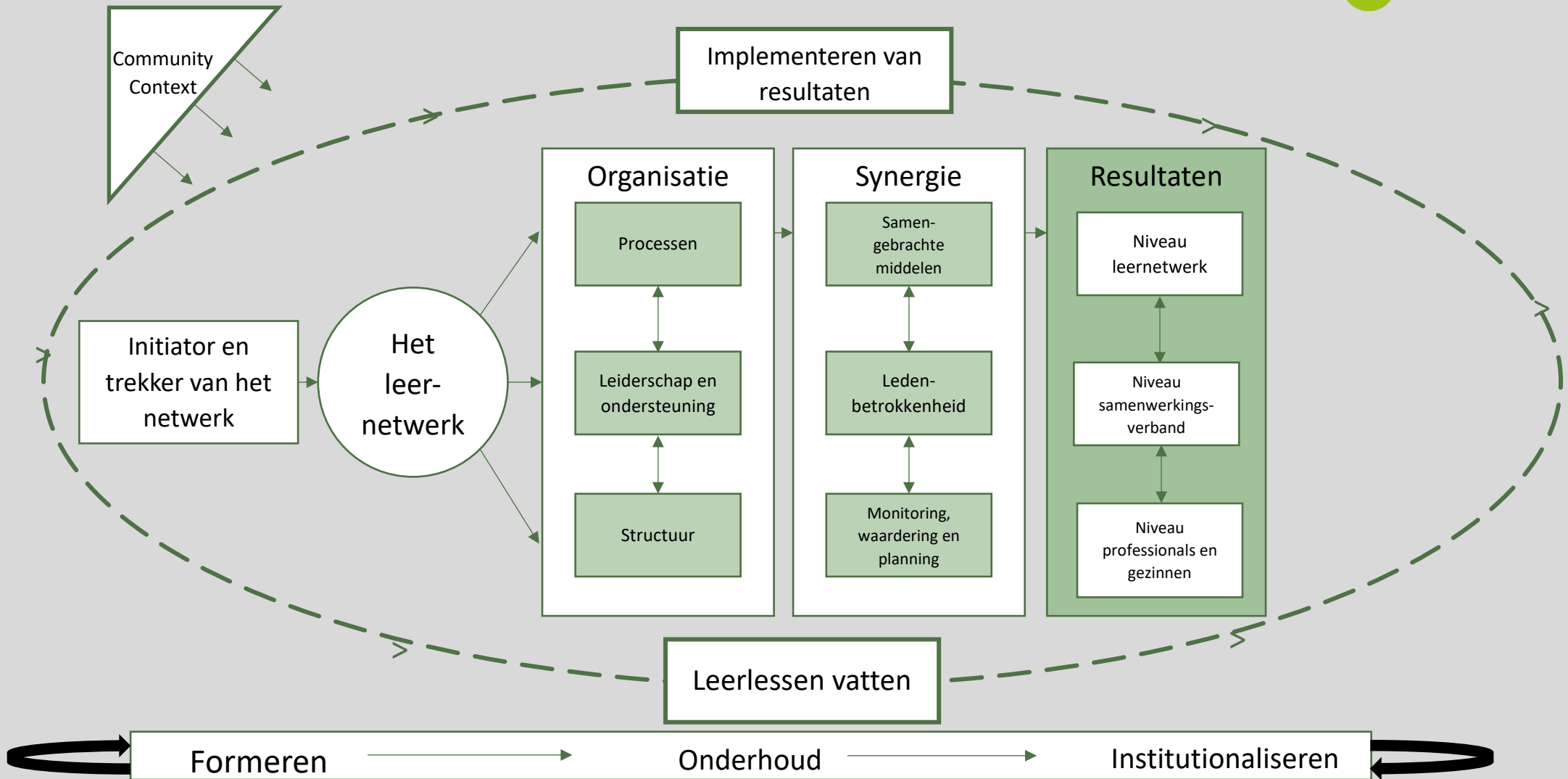


Framework Leren en implementeren in samenwerkingsverbanden in de zorg voor jeugd



Invulling van het model

In dit hoofdstuk doen we een aanzet tot het vullen van het Framework Leren en implementeren in samenwerkingsverbanden in de zorg voor jeugd. Per deelelement benoemen we 1. Uitgangspunten; 2. Toelichting; en 3. Werkzame elementen. Op termijn willen we dit model aan vullen met leerlessen uit de praktijk van de werkplaats SAMEN. Bronnen zijn het boek *Coalitions and Partnerships in Community Health* van Frances Dunn Butterfoss (2007) en bij de projectgroep bekende wetenschappelijke literatuur.

Community context

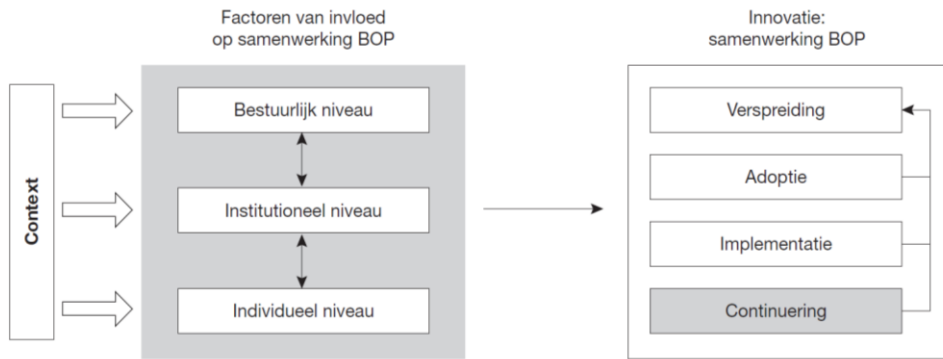
Uitgangspunten

- 1. Leernetwerken ontwikkelen zich in specifieke fasen en recyclen door deze fasen wanneer nieuwe leden worden geworven, plannen worden vernieuwd en nieuwe kwesties worden toegevoegd.**
- 2. In elke fase verbeteren specifieke factoren de effectiviteit van het leernetwerk en de voortgang naar de volgende fase.**
- 3. Leernetwerken worden in fasen van de ontwikkeling sterk beïnvloed door contextuele factoren**

Toelichting

Om een leernetwerk te begrijpen, moet je meer weten over de context van dit netwerk. Een goed beginpunt is de visie of missie. De leernetwerken worden georganiseerd in het bredere kader van de werkplaats SAMEN, een netwerk voor innovatie en onderzoek voor de zorg voor jeugd in Holland Rijnland, Holland Midden en Haaglanden. In dit netwerk werken praktijkprofessionals, gezinnen, gemeenten opleiders en wetenschappers samen aan het verbeteren van de zorg voor jeugd door betere benutting van bestaande wetenschappelijke kennis en het ontwikkelen van nieuwe innovaties.

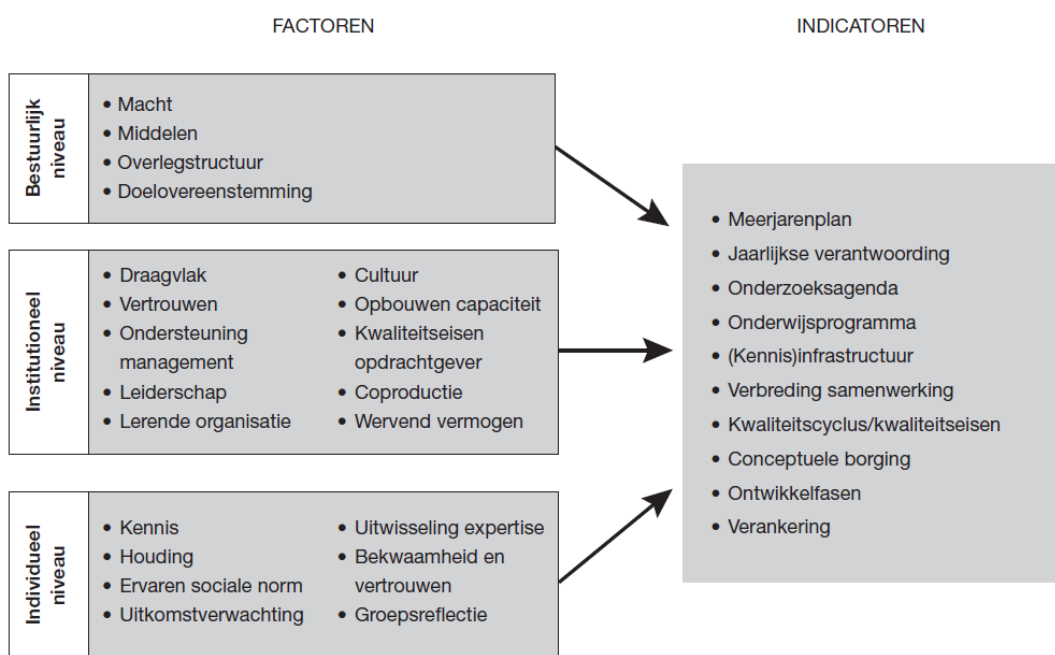
De verwachting is dat hoe beter de structuur van het netwerk staat, hoe beter de invoering van vernieuwingen zal gaan (naar: Dunn Butterfoss). In een eerder onderzoek de is het volgende ordeningsraamwerk voor het verankeren van werkplaatsen ontwikkeld (Schokker, 2012).



Figuur 1 Ordeningsraamwerk als basis voor het Model Verankering AWPG.

Werkzame elementen:

In een eerder onderzoek zijn de volgende werkzame factoren voor de verankering van de samenwerking binnen werkplaatsen benoemd (Schokker, 2014):



Figuur 2 Model Verankering AWPG: overzicht van factoren en indicatoren voor verankering van de samenwerking BOP in de AWPG's.

Bronnen:

Butterfoss, F.D. (2007). *Coalitions and Partnerships in Community Health*. Opgehaald van www.josseybass.com

Schokker, D.F., Keer, M., Keijsers, J.F.E.M., Stadlander, M.C. & Paulussen, T.G.W.M (2014). [Verankering van de samenwerking tussen beleid, onderzoek en praktijk in de Academische Werkplaatsen Publieke Gezondheid | SpringerLink](#)

Initiator-organisatie, medewerkers van de coalitie en trekker van het leernetwerk

Toelichting

We bespreken *Initiator/ initiator-organisatie, Medewerkers van de coalitie en Trekker leernetwerk*

Initiator/ initiator-organisatie

Uitgangspunten

- 4. Er ontstaan netwerken wanneer initiator of een bijeenroepende groep reageert op een kans, bedreiging.**
- 5. Netwerkvorming is waarschijnlijker wanneer de initiator vertrouwen biedt dat technische, financiële of materiële steun aanwezig is, geloofwaardigheid uitstraalt dat het netwerk effectief zal zijn en waardevolle contacten biedt.**
- 6. Netwerkvorming is waarschijnlijk succesvoller wanneer de initiator of trekker die vertegenwoordigers van betrokken groepen benadert en aan zicht bindt die hun groep grondig begrijpen om bij te dragen aan de geloofwaardigheid en het vertrouwen bij anderen van die groep.**

Toelichting en werkzame elementen

De **initiator** is een persoon die op basis van aanzien en positie in het veld een boegbeeld is van het leernetwerk (Butterfoss, 2007). De initiator heeft een staat van dienst op het inhoudelijke thema van het leernetwerk. De initiator kan nieuwe boegbeelden opleiden en ondersteunen (Butterfoss, 2007). De initiator is verbonden aan een organisatie die zoveel mogelijk een onafhankelijke positie bekleedt als het gaat om belangen in het vinden van een oplossing voor het inhoudelijke thema van het leernetwerk. De initiator-organisatie heeft de armslag voor praktische ondersteuning, en is vaardig in het doorlopen van de PDCA cyclus (Butterfoss e.a., 1993, 1996, 2001; Fawcett e.a., 1998; Florin e.a., 1993; Goodman e.a., 1996; Goodman e.a., 1995; Kegler e.a. 1998b; Rowitz, 1999; Steckler e.a., 1997) en het implementeren van vernieuwingen (Kreuter e.a., 2000; Wandersman e.a., 1996).

Medewerkers van de coalitie

Om een coalitie effectief naar maatschappelijke verbeteringen te laten komen, zijn er betaalde en vrijwillige **medewerkers** nodig. Deze medewerkers hebben een inhoudelijke staat van dienst binnen hun organisatie en onder de partners van de coalitie. Werkzaamheden variëren van de praktische ondersteuning (maken van afspraken, communicatie-uitingen) tot community organization activiteiten, bijvoorbeeld het opvolgen van suggesties van coalitie-partners en het delen van leiderschapsrollen met partners (Kegler ea, 1998b). Ten slotte, de primaire taak van de medewerkers van de coalitie is niet het voortbestaan van de coalitie, maar het realiseren van de maatschappelijke opdracht. Daar hoort een kritische houding ten opzichte van de coalitie bij (Wolff, 2001).

De **coördinator** van de coalitie heeft een bijzondere positie. Naast dat zij verantwoordelijk is voor de dagelijkse taken zoals het plannen, implementeren en evalueren van de activiteiten van de coalitie, is zij ook de motor achter de projecten binnen de coalitie die aan de missie bijdragen.

Trekker leernetwerk

Toelichting en werkzame elementen

De **trekker** van het leernetwerk doet de dagelijkse aansturing van het leernetwerk. Het gedrag dat verwacht wordt van een trekker (oog voor deelnemende partijen en een proactieve houding van de trekker) is beschreven door Van der Klauw e.a., 2015.

Het leiden van een leernetwerk vergt een bijzondere set van vaardigheden, facilitator behavior genoemd. Lector Chris Wallner doet momenteel onderzoek naar deze gedragingen. Deze zullen hier opgenomen worden wanneer beschikbaar.

Bronnen:

Van der Klauw, D., Van den Broek, E. & Van Empelen, P. (2015). Intersectorale samenwerking rondom een gezonde wijk. Een Delphi-studie naar aandachtsgebieden, sectoren en determinanten. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93(3), 109-116.

Butterfoss, F.D. (2007). *Coalitions and Partnerships in Community Health*. Opgehaald van www.josseybass.com

Butterfoss, F.D., Goodman, R.M. & Wandersman, A. (1993). Community coalitions for prevention and health promotion. *Health Education Research*, 8(3), 315-330.

Butterfoss, F.D., Goodman, R.M. & Wandersman, A. (1996). Community coalitions for prevention and health promotion: factors predicting satisfaction, participation, and planning. *Health Education & Behavior*, 23(1), <https://doi.org/10.1177%2F109019819602300105>

Fawcett, S.B., Lewis, R.K., Paine-Andrews, A., Francisco, V.T., Williams, E.L., Copple, B. (1998) Evaluating community coalitions for prevention of substance abuse: the case of Project Freedom. *Health Education & Behavior*, 24(6), <https://doi.org/10.1177%2F109019819702400614>

Florin, P., Mitchell, R., Stevenson, J. (1993) Identifying training and technical assistance needs in community coalitions: a developmental approach. *Health Education Research*, 8(3), <https://doi.org/10.1093/her/8.3.417>

- Goodman, R.M., Wheeler, F.C., Lee, P.R. (1995) Evaluation of the Heart to Heart Project: lessons from a community-based chronic disease prevention project. *American Journal of Health Promotion*, 9(6), <https://doi.org/10.4278%2F0890-1171-9.6.443>
- Goodman, R M., Wandersman, A., Chinman, M., Imm, P., Morrissey, E. (1996) An Ecological Assessment of Community-Based Interventions for Prevention and Health Promotion: Approaches to Measuring Community Coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 24(1), <https://doi.org/10.1007/BF02511882>
- Kegler, M., Steckler, A., McLeroy, K., Malek, S. (1998b) Factors That Contribute to Effective Community Health Promotion Coalitions: A Study of 10 Project ASSIST Coalitions in North Carolina. *Health Education and Behavior*, 25(3), <https://doi.org/10.1177%2F109019819802500308>
- Rowitz, L. (1999) The Mystery of Public Health Workforce Development. *Journal of Public Health Management and Practice*, 5(3), 101–104.
- Steckler, A.B., Goodman, R.M., Alciati, M.H. (1997) The Impact of the National Cancer Institute's Data-based Intervention Research program on state health agencies. *Health Education Research* 12(2), <https://doi.org/10.1093/her/12.2.199>
- Kreuter, M., Lezin, N., Young, L. (2000) Evaluating Community-Based Collaborative Mechanisms: Implications for Practitioners. *Health Promotion Practice*, 1(1), <https://doi.org/10.1177%2F152483990000100109>
- Wolff, T. (2001) A Practitioner's Guide to Successful Coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 2001b, 29(2), <https://doi.org/10.1023/A:1010366310857>
- Wandersman, A., Valois, R., Ochs, L., De la Cruz, D.S., Adkins, E., Goodman, R.M. (1996) Toward a Social Ecology of Community Coalitions. *American Journal of Health Promotion*, (10)4, <https://doi.org/10.4278%2F0890-1171-10.4.299>

(Samenstelling van) Het Leernetwerk

Uitgangspunten

- 7. Netwerkvorming begint meestal met het benaderen en vaststellen van een kerngroep van mensen die zich inzetten om het gezondheids- of sociale probleem op te lossen.**
- 8. Er ontstaan effectievere leernetwerken wanneer de kerngroep wordt uitgebreid met een bredere achterban van deelnemers (tweede ring) die verschillende groepen, organisaties en instellingen betrokken bij het onderwerp van het Leernetwerken vertegenwoordigen.**

Toelichting en werkzame elementen:

Leernetwerken zijn alle groepen van mensen die zich intentioneel bezighouden met A) het uitwisselen van hun kennis over een onderwerp B) het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe materialen methodieken of ontwerpen of C) met gezamenlijk onderzoek.

Leden zijn een groep van professionals die een bepaalde uitdaging (een formele taak, bezorgdheid of passie) delen en van elkaar (willen) leren hoe zij beter met deze uitdaging om kunnen gaan, door regelmatig met elkaar van gedachten te wisselen en (letterlijk) elkaars nabijheid op te zoeken (Wenger, 2000).

Organisatie - Processen

Uitgangspunten

9. Open en frequente communicatie tussen medewerkers en leden draagt bij aan het creëren van een positief leerklimaat, zorgt ervoor dat de voordelen opwegen tegen de kosten en maakt geoliede samenwerking waarschijnlijker.
10. Gedeelde en geformaliseerde besluitvormingsprocessen zorgt ervoor dat de voordelen opwegen tegen de kosten en maakt geoliede samenwerking waarschijnlijker. Dit gaat goed ineen taal en doel gericht klimaat
11. Conflictbeheersing zorgt ervoor dat de voordelen opwegen tegen de kosten en maakt geoliede samenwerking waarschijnlijker.
12. De voordelen van participatie moeten opwegen tegen de kosten om een constructieve samenwerking waarschijnlijker te maken.
13. Positieve relaties tussen leden zullen waarschijnlijk een positief leernetwerkklimaat creëren .

Toelichting en werkzame elementen

Onderdeel van processen zijn: communicatie, besluitvorming, taakgerichtheid en samenhang.

Communicatie

V oor een coalitie moet haar doelstelling duidelijk overbrengen om in beeld te kunnen blijven van de partners. Dit hoort bij strategisch communicatie over je organisatie. Hierbij kun je denken aan werkzame elementen uit de marketing en branding, gevat in een communicatieplan. Het formuleren van een goede kernboodschap helpt daarbij.

Toelichting en werkzame elementen

Mosaica (2005) laat zien dat een goede organizational boodschap voldoet aan (in Bunn-Butterfos, 2007):

1. Duidelijke doel en missie
2. De juridische basis en organisatie van de coalitie toelichten
3. De doelgroep en werkveld van de coalitie omschrijven
4. Daarbij ook steeds de (ontstaans)geschiedenis van de coalitie omschrijven
5. Het werkplan, concrete mijlpalen en de scope toelichten
6. Benadrukken wat onderscheidend is aan de coalitie
7. Doelgroep gericht communiceren
8. De lezer nieuwsgierig maken om meer te lezen over de coalitie

Wij voegen daar nog het vieren van je successen aan toe, zoals het behalen van mijlpalen.

Besluitvorming

Toelichting en werkzame elementen

Het begrip gezamenlijke besluitvorming (ook wel gedeelde besluitvorming of shared decision making genoemd) kwam in de jaren negentig in de belangstelling van de westerse gezondheidszorg te staan. De groeiende aandacht voor gezamenlijke besluitvorming moet gezien worden in de context van een toenemende focus op welzijn en gezondheid en de gelijkwaardige positie van de burger in de wereld van (jeugd)zorgaanbieders. Gezamenlijke besluitvorming is op veel verschillende manieren gedefinieerd. De volgende kenmerken vormen de essentie van gezamenlijke besluitvorming: (1) betrokkenheid van alle partijen; (2) het delen van informatie door deze partijen; (3) gezamenlijk gezette stappen om tot consensus over de voorkeursoplossingsrichting te komen; en (4) het bereiken van overeenstemming over de in te zetten acties (Kuiper et al. 2020).

Conflicten in besluitvorming

Conflicten zijn een inherent kenmerk van leernetwerken. Er kunnen conflicten ontstaan over hoe een netwerk moet werken, de input van de leden, de prioriteiten of tussen partners over kwesties als loyaliteit, leiderschap, doelen, voordelen, bijdragen en vertegenwoordiging.

Conflicten kunnen leiden tot (onnodige) wisselingen van leden, het vermijden van bepaalde activiteiten en problemen bij het werven van nieuwe leden (Kegler ea, 1998a). Een positieve manier van het bespreken van tegenstellingen leidt tot het versterken van het netwerk en draagt bij aan het bereiken van het doel van de coalitie.

Taakgerichtheid

Toelichting en werkzame elementen:

- Het Leernetwerk werkt doelgerichtheid, dat wil zeggen dat er een gemeenschappelijke agenda met duidelijke inhoudelijke focus met de actualiteit in recensie en constructief doel (Boogaard e.a., 2017; Goes e.a. 2010)
- Er is een goede verhouding tussen tijdsinvestering en opbrengsten, en kwaliteit van de deelnemers (Boogaard e.a., 2017; Goes e.a., 2010)
- Er is doorlopend aandacht voor Leren (factsheet SAMEN):
 - Er moet ruimte zijn voor inbreng van alle perspectieven gebaseerd op het gedachtengoed van Elwyn)
 - Drieslag leren (triple loop learning) moet mogelijk zijn gebaseerd op het gedachtengoed van agyris

- Impliciete kennis moet expliciet gemaakt kunnen worden gebaseerd op het gedachtengoed van Polanyi
- Zoek de learning zone op gebaseerd op het gedachtengoed van Senninger

Samenhang

Toelichting en werkzame elementen:

- Leernetwerken kunnen sterk verschillen van grootte, variërend van een paar individuen tot honderden organisaties (Boissevain, 1974). Voor het Leernetwerk van SAMEN houden we aan dat er tussen 5 en 20 betrokkenen een actieve bijdrage leveren aan het netwerk en dat er oneindig veel betrokken op de tribune plaats nemen om actief te worden wanneer dat de individu of organisatie past (factsheet SAMEN).
- De schaalgrootte kan verschillen (team, wijk, gemeente, regio) (factsheet SAMEN).
- Passend bij deze leernetwerken is dat gestreefd wordt naar 3^{de} orde leren (Senge). Vandaar dat in de leernetwerken ook andere perspectieven worden aangedragen. Binnen SAMEN werken daarom praktijkprofessionals, beleidsmedewerkers van gemeenten, docenten van hogescholen, wetenschappers en gezinnen gelijkwaardig met elkaar samen.

Bronnen:

Kegler, M., Steckler, A., Malek, S., and McLeroy, K. A Multiple Case Study of Implementation in 10 Local Project ASSIST Coalitions in North Carolina. *Health Education Research*, 1998a, 13(2), 225–238.

Boogaard, M., Schenke, W., Van Schaik, P., & Felix, C. (2017). *Kennisbenutting in kennisnetwerken van docenten: Een verkenning*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Goes, L.C.M. (2010). *De invloed van intrinsieke- en extrinsieke motivatie op schoolprestaties* (Masterscriptie). Geraadpleegd van <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/43762>

Organisatie - Leiderschap en ondersteuning

Uitgangspunten

- 14. Sterk leiderschap verbetert het functioneren van de coalitie en vergroot de kans op samenwerking.**
- 15. Betaald personeel met de interpersoonlijke en organisatorische vaardigheden om het samenwerkingsproces te vergemakkelijken, verbetert het functioneren van de coalitie en vergroot de kans op gezamenlijke synergie.**

Toelichting en werkzame elementen:

Stoll (2006) houdt een pleidooi voor gedeeld leiderschap in het Leernetwerk. Dit betekent dat niet een of en beperkte groep senioren de lead hebben in het netwerk, maar dat de leiderschapsrol per fase of taak bij een andere deelnemer belegd zal zijn.

De wijze waarop medewerkers worden aangestuurd door hun leidinggevende is van invloed op de onderlinge samenwerking en afstemming. Leiderschap wordt genoemd als een belangrijke factor bij Leernetwerken, succesvolle Leernetwerken hadden een sterk leiderschap en er werd met toewijding gewerkt aan een gemeenschappelijk doel. Het vermogen van een groep om een duidelijke en gedeelde visie te ontwikkelen lijkt het resultaat van goed leiderschap. Een betaalde coördinator wordt genoemd als succesfactor.

De stijl van leidinggeven is belangrijk. Er zijn zelfs aanwijzingen dat Leernetwerken met dienend leiderschap met een daadwerkelijk een faciliterende rol en betere implementatieresultaten bereiken dan Leernetwerken met een zichtbare leiding. Dit heeft een directe link met inspirerend leiderschap. Dit wordt omschreven als de mate waarin de leidinggevende aanstuurt op ontwikkeling en innovatie en daarin medewerkers actief betreft, betrokken is bij de medewerkers en de medewerkers ondersteunt waar nodig. Ook Incentivemanagement, taakgericht leiderschap, en gedeeld leiderschap, worden benoemd als succesfactoren.

De ondersteuning blijkt eveneens zeer belangrijk. Een goede agendaplanning en voorbereiding voor bijvoorbeeld vergaderingen is een succesfactor.

Organisatie - Structuur

Uitgangspunt

16. Geformaliseerde regels, rollen, structuren en procedures maken gezamenlijke synergie waarschijnlijker.

Toelichting en werkzame elementen

Verdere invulling van dit deelelement volgt.

Synergie- Samengebrachte middelen

Uitgangspunt

17. De synergetische bundeling van leden- en gemeenschapsbronnen maakt een effectieve beoordeling, planning en implementatie van strategieën noodzakelijk.

Toelichting en werkzame elementen

Twee onderdelen: begroting en exploitatie en verscheidenheid in middelen

Begroting en exploitatie

Toelichting en werkzame elementen:

De voordelen moeten opwegen tegen de kosten om voortdurende deelname aan de activiteiten van een Leernetwerk te garanderen. Een goede verhouding tussen tijdsinvestering en opbrengsten wordt dan ook vaak als succesfactor genoemd.

In het algemeen verhogen het geven van positieve incentives (in aandacht of materieel) en het verlagen van de kosten 86,106 de actieve inzet van leden. Het nakomen van afspraken, succes (en deze vier) en het beperken van bureaucratie ((hulp bij) eenvoudige effectieve verantwoording en verslaglegging) 81,86 werken eveneens positief.

Verscheidenheid in middelen (eigen bijdragen en fondsen)

Toelichting en werkzame elementen:

Verdere invulling van dit deelelement volgt.

Synergie-Ledenbetrokkenheid

Uitgangspunt

18. Tevreden en toegewijde leden zullen volledig deelnemen aan het werk van het Leernetwerk.

Toelichting en werkzame elementen:

Actieve ledenbetrokkenheid en groepscohesion worden veelvuldig benoemd als succesfactor.

Ledenbetrokkenheid kent verschillende aspecten:

- Affectieve betrokkenheid: in hoeverre leden emotionele binding met de (doelstellingen van het) Leernetwerk ervaren.
- Normatieve betrokkenheid: in hoeverre leden het plichtsbesef voelen om verbonden te blijven met het Leernetwerk.
- Vertrouwen: in hoeverre leden vertrouwen hebben in het Leernetwerk.
- Calculatieve betrokkenheid: in hoeverre leden vinden dat deelname hen voordelen oplevert.
- Imperatieve betrokkenheid: in hoeverre leden denken dat er een alternatief is voor het Leernetwerk; is het Leernetwerk de enige route naar een oplossing of zijn er meerdere ijsers in het vuur.
- Reputatie: in hoeverre leden een positief beeld hebben van het Leernetwerk en de werkplaats SAMEN.

Ledenbetrokkenheid bestaat uit drie onderdelen: participatie in rollen en tijd en tevredenheid.

Participatie in rollen

Uit het onderzoek van (Van de Klauw e.a.) lijkt te lezen dat partijen hun macht niet willen afgeven en niet onnodig gecontroleerd willen worden. Het waarborgen van de autonomie van partijen, kan dus mogelijk een extra randvoorwaarde zijn voor een effectieve Leernetwerken.

Een democratische aanpak voor de samenwerking lijkt de betrokkenheid te stimuleren. Bij deze democratische aanpak gaat het bijvoorbeeld er om dat partijen gemakkelijk aanspreekbaar zijn voor elkaar en kennis met elkaar delen.

Toelichting en werkzame elementen:

Voor de partnerorganisaties geldt dat een lerende onderzoekscultuur, stimulans vanuit de leiding, vertrouwen belangstelling en betrokkenheid bij management, korte lijnen, feedback van en gesprekken met collega's, en een aansluiting op de visie en cultuur positief werken bij participatie in het Leernetwerk (Boogaard et al., 2017; Goes et al. 2010).

Participatie in tijd

Toelichting en werkzame elementen:

- Kwaliteit van de deelnemers groep:
- vaste groep deelnemers regelmatig aanwezig;
- kwalitatief goede inbreng (goede achtergrond kennis diep gaan diversiteit aan invalshoeken mensen op sleutelposities)
- betrokkenheid motivatie en inzet (eigenaarschap persoonlijke belangstelling)
- veilige sfeer (openheid vertrouwen vragen durven stellen ondersteunen respect) (Boogaard ea, 2017; Goes ea, 2010)

Tevredenheid

Toelichting en werkzame elementen:

Verdere invulling van dit deelelement volgt.

Bronnen:

Boogaard, M., Schenke, W., Van Schaik, P., & Felix, C. (2017). Kennisbenutting in kennisnetwerken van docenten: Een verkenning. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Goes, L.C.M. (2010). De invloed van intrinsieke- en extrinsieke motivatie op schoolprestaties (Masterscriptie). Geraadpleegd van <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/43762>

Synergie - Monitoring, waardering en planning

Uitgangspunt

19. Succesvolle implementatie van strategieën is waarschijnlijker wanneer uitgebreide beoordeling en planning plaatsvinden.

Toelichting en werkzame elementen:

Zakocs & Edwards (2006), beschrijven indicatoren voor effectief functioneren van leernetwerken onder meer

- de kwaliteit van strategische plannen
- ledenparticipatie
- het totale aantal uitgevoerde acties
- tevredenheid van leden en ondersteuners
- samenwerking tussen organisaties (de leden die samenwerken om programma's, beleid of diensten te ontwikkelen en / of uit te voeren)

Leerlessen vatten

Uitgangspunt

20. Er dient van meet af aan gerichtheid te zijn op leren; de focus op leren verdwijnt naar de achtergrond indien het leren niet ervaren wordt als expliciete doelstelling: de samenwerking geframed als project

- Als leren (naast de impact) een belangrijke doelstelling is, gebruik dan de term *leernetwerk* en niet *community of practice*. Realiseer wel dat met een leernetwerk de grip op tempo en stapsgewijze projectvoortgang onder druk komen te staan

Uit het project Samen Werken samen leren bleek dat alle professionals, cliënten en studenten en docenten van de verhalen van elkaars ervaringen leerden. Naast leren was gehoord worden ook belangrijk: Enkelen uitten hun waardering voor het respect waarmee aanwezigen naar hun verhalen luisterden. Men was blij hun ervaringen te hebben kunnen delen, en gaf aan het fijn te vinden dat er goed naar hun ervaringen geluisterd werd.

21. Voorwaardelijk aan leren is *wederkerigheid in de relaties, veiligheid in de groep* en het persoonlijk vermogen om te evalueren en te reflecteren, onderzoekend te zijn te midden van incomplete data, onzekerheden en complexiteit.

Wederkerigheid in relaties

- Elk leernetwerk zal een mix van verticale en horizontale leerrelaties kennen. Stel de vraag tussen wie je dialoog wilt stimuleren. Als dat met ouders, jongeren en professionals is, dan moet je daartoe een bijpassend kader meegeven.

- Als doelstelling van het project/leernetwerk niet alleen een goed eindproduct is maar bijvoorbeeld ook reflectie, empowerment; dan kaders meegeven die horizontale leerrelaties stimuleren. Projecten kiezen veelal voor verticale leerrelaties met jongeren, ouders, professionals (ophalen; expert bepalend) -> keuze wordt gemaakt op grond van afwegingen mbt tempo/tijdsdruk; complexiteit van heterogene groepen, vermeende capaciteiten en behoeften van ouders en jongeren.

Veiligheid

Als leden van het netwerk ondersteunend zijn en inspelen op de behoeften van elkaar, als er een positieve onderlinge omgang is en weinig negatief gedrag en gestructureerde planning, wordt het leerklimaat als positief en ondersteunend beschouwd (Beld et al., 2018). Een positief en ondersteunend klimaat, zoals ervaren door de deelnemers, is geassocieerd met betere uitkomsten van leren, (Gietz & McIntosh, 2014). Bovendien minimaliseert het conflicten, draagt het bij aan de ontwikkeling van het gezamenlijk leren, en stimuleert het gevoel van betrokkenheid en erbij horen (community building).

De veiligheid verbeteren:

- Stabiliteit: heb aandacht voor wisselingen in samenstelling van het team en ga na welk effect elke betrokkene heeft op de veiligheid (bedenk dat studenten vaak maar een half jaar deel uitmaken van het team).
- Elkaar kennen: krijg zicht op elkaars kennis en expertise, weet wat je aan elkaar hebt door actief kennis te delen.
- Fysieke aanwezigheid: wees aanwezig op bijeenkomsten.
- Beschikbaarheid: maak tijd voor elkaar vrij en investeer in informele gelegenheden.
- Communiceren: luister naar elkaar, laat elkaar uitpraten en spreek verwachtingen uit.
- Nieuwsgierigheid: toon oprechte interesse in de ander zonder waardeoordeel.
- Afspraken over normen en waarden: maak afspraken over de manier waarop iedere betrokkene zich gedraagt.
- Omarm diversiteit: zorg dat er ruimte is voor verschillende meningen en visies.
- Positieve evaluaties: start met een positieve evaluatie, zoals een 'good practice'.
- Groepsgrootte: evalueer in kleine groepen waarin deelnemers elkaar kennen.
- Expliciteer intenties: bespreek achterliggende motieven om te evalueren.

Naar: (Nootboom et al, 2020)

Evalueren en Reflecteren

Goede evaluatie is essentieel voor het bieden van passende hulp aan gezinnen. Dit geldt zeker in het licht van de inhoudelijke transformatie van de jeugdhulp en de daarvoor benodigde verandering in de werkwijze van professionals. Onder evalueren verstaan we het verzamelen, bespreken en interpreteren van informatie met als doel om hiervan te leren. Evalueren kan gaan over de samenwerking in een leernetwerk. Door in kaart te brengen en bewust te worden van wat er is ervaren, wat er is geleerd, welke doelen er zijn bereikt en wat nog aandacht behoeft, wordt een leerproces in gang gezet en het vakmanschap van professionals vergroot. Goede evaluatie kan resulteren in meer openheid, verbeterde samenwerkingsprocessen, een positief leerklimaat en, waar het uiteindelijk om gaat, een verbeterde kwaliteit van hulp (Nootboom et al, 2020).

In onderstaand document is een veelheid aan tips te vinden: Bouwstenen van evalueren voor jeugdhulpprofessionals Een praktische handleiding voor professionals met concrete tips voor het verbeteren van o.a. casuïstiekbesprekingen, intervisie en evaluaties met ketenpartners en gezinnen.

<https://www.werkplaatssamen.nl/wp-content/uploads/2019/12/Bouwstenen-van-Evalueren-voor-Jeugdhulpprofessionals-Gezin-aan-Zet.pdf>

Voorbeelden van evaluatie / reflectiedoelen

- Bewustwording eigen handelen: bewust stil staan bij het eigen handelen (rol en werkwijze) helpt om te groeien als professional. De krachten en verbeterpunten worden inzichtelijker en er wordt een leerproces gestimuleerd.
- Samenwerking verbeteren: focus op het verbeteren van samenwerking binnen het team, met ketenpartners of met beleidsmakers. Hieronder valt bijvoorbeeld het scherp krijgen en uitspreken van verantwoordelijkheden en verwachtingen.
- Resultaat zichtbaar maken: meer zicht op resultaat door gerichte vragen te stellen en expliciet te maken wat het team, het gezin of de professional in de afgelopen periode heeft bereikt.
- Feedback bespreken: bespreken welke verbeterpunten je uit feedback van anderen kan halen en hier acties op inzetten om op deze manier een verbeterproces in gang te zetten.
- Zicht op de werkwijze: de doelen van het werk scherp houden en in beeld krijgen, bijvoorbeeld aan de hand van de transformatiedoelen.
- Inzicht in hulpverleningstrajecten: inzichtelijk maken wat een gezin nodig heeft en hoe de hulpverlening verloopt door naar je handelen te kijken/de voortgang te monitoren binnen een hulpverleningstraject. (Nootboom et al, 2020)

Van leren naar doen

Deelnemers van Samen Werken, Samen Leren meldden ook verbeterpunten voor het leernetwerk. Meerdere deelnemers, met verschillende perspectieven (cliënt, professionals, studenten), gaven aan dat een leernetwerk gevolgd moet worden door **actie** (een wens die uit een bespreking voortkwam voorleggen aan het managementteam, een voornemen ten uitvoer brengen) wil de motivatie om te blijven gaan aanwezig blijven. (Kuiper ,2020)

Bronnen:

Gietz, C. & McIntosh, K. (2014). Relations Between Student Perceptions of Their School Environment and Academic Achievement. *Canadian Journal of School Psychology*. 29(3).

<https://doi.org/10.1177%2F0829573514540415>

Implementeren van resultaten

Uitgangspunt

22. Leernetwerken leiden eerder tot veranderingen in gemeenschapsbeleid, -praktijken en -omgeving wanneer ze interventies op meerdere niveaus aansturen.

Toelichting en werkzame elementen:

Het effect van de best practice (BP) zoals we willen ontwikkelen in de Leernetwerken is afhankelijk van twee componenten: in hoeverre de BP aantoonbaar bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van de zorg en het gebruik van de BP. Dit laatste omvat het gebruik zelf en de manier waarop het gebruik wordt vormgegeven. 100% gebruik is in de praktijk niet haalbaar, maar het gebruik wordt geoptimaliseerd als de introductie van de BP op gestructureerde wijze wordt aangepakt (Pannebakker, 2018).

Deze gestructureerde wijze kent drie onderdelen:

1. Identificeren van belemmerende en bevorderende factoren van gebruik;
2. Ontwikkelen van strategieën om de belemmerende factoren te beperken en de bevorderende factoren te stimuleren; en
3. Het monitoren van daadwerkelijke gebruik van de BP zodat gekeken kan worden of de implementatiestrategie zijn vruchten afwerpt (Pannebakker, 2018).

De implementatie van de BP kent verschillende fases: de verspreiding, adoptie, implementatie en borging van de innovatie (Fleuren, 2014). Zie hieronder voor de determinanten die het doorlopen van elke fase kunnen versnellen of bemoeilijken:

Determinanten m.b.t. de innovatie	
1 procedurele helderheid (o)	5 congruentie huidige werkwijze (o)
2 juistheid (o)	6 zichtbaarheid uitkomsten (o)
3 compleetheid (o)	7 relevantie cliënt (o)
4 complexiteit (o)	
Determinanten m.b.t. de gebruiker	
8 persoonlijk voordeel / nadeel (o)	14 descriptieve norm (o)
9 uitkomstverwachting (o)	15 subjectieve norm (o)
10 taakopvatting (o)	16 eigen-effectiviteitsverwachting (o)
11 tevredenheid cliënt (o)	17 kennis (e)
12 medewerking cliënt (e)	18 informatieverwerking (o)
13 sociale steun (o)	
Determinanten m.b.t. de organisatie	
19 formele bekrachtiging management (o)	24 beschikbaarheid materialen en voorzieningen (e)
20 vervanging bij personeelsverloop (o)	25 coördinator (o)
21 capaciteit / bezettingsgraad (e)	26 turbulentie in de organisatie (p)
22 financiële middelen (e)	27 beschikbaarheid informatie over gebruik innovatie (o)
23 tijd (o)	28 feedback aan gebruiker (o)
Determinanten m.b.t. sociaal politieke omgeving	
29 wet- en regelgeving (e)	

Wanneer een analyse is gemaakt welke determinanten de invoering van de vernieuwing belemmeren, kan gewerkt worden naar een op maat aanpak van deze determinanten. <hier volgt TNO's nieuwe inzichten over hoe de determinanten aan te pakken obv wetenschappelijke inzichten>

Het is een misvatting dat de implementatiefase pas begint als de vernieuwing is ontwikkeld. De beste gebruik van de vernieuwing realiseer je door het betrekken van de gebruikers in een vroeg stadium. In de zorg voor jeugd gaat het daarbij om intermediaire gebruikers, de hulpverleners en de eindgebruikers, de gezinnen zelf. Intervention mapping geeft een stappenplan voor het gezamenlijk ontwikkelen van best practices. Kijk ook op <https://interventionmapping.com>.

Bronnen:

Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Van Dommelen, P. & Van Buuren, S. (2014). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. *International Journal for Quality in Health Care Advance Access*. 26(5), 501-510. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzu060>

Resultaten – Niveau van leernetwerk

Uitgangspunt

23. Leernetwerken die het gemeenschapsbeleid, de praktijken en de omgevingen kunnen veranderen, vergroten de capaciteit en verbeteren de gezondheids- en sociale resultaten.

Toelichting en werkzame elementen:

Opbrengsten van een coalitie zijn (Brunns- Butterfoss 2007):

- Coalition influenced changes in local agencies, programs, services, or Policies
- Coalition has/is realizing goal
- Coalition will successfully address problem
- Coalition influenced community prevention system
- Coalition influenced changes in local public policies/laws
- Coalition influenced individuals' risky behaviors
- Coalition influenced individuals' access to services

De opbrengst van deelname aan een leernetwerken is (naar Wallner & Heemskerk, 2017)

- beroepsmatig en persoonlijke ontwikkeling;
- nieuwe en innovatieve ideeën over het onderwerp van het Leernetwerk;
- toepassing van de opgedane kennis en inzichten in andere contexten (transfer)

Resultaten – Niveau van samenwerkingsverband

Uitgangspunt:

24. Betrokkenen zullen eerder meedoen aan een leernetwerk, en met meer motivatie (blijven) participeren, wanneer duidelijk is wat deelname voor zichzelf en de eigen organisatie oplevert.

Toelichting en werkzame elementen:

Het conceptueel raamwerk van waardecreatie ontwikkeld door Wenger (2011) biedt een stevige basis om de opbrengsten van leernetwerken te achterhalen en zichtbaar te maken. Dit raamwerk is al vaker toegepast op sociale (leer)systemen in verschillende sectoren (Abigail, 2016), zorg & welzijn (Seibert, 2014; Wallner 2018; Heemskerk & Wallner, 2018) en onderwijs (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Booth & Kellogg, 2014). In een leernetwerk creëren leden een waardevolle opbrengst of meerwaarde, ook wel waardecreatie genoemd. Deze waardecreatie zit voor een groot deel in het geleerde (leerrendement). Dit leerrendement vindt plaats in zes cycli (Wenger, 2011; Dingyloudi & Strijbos 2015)

0. Verwachte waarde (reden van deelname en verwachtingen)
1. Directe waarde (via activiteiten en interacties, o.a.: hulp moeilijke casus, goede tip, verhaal over een fout, werkbezoek, een contact of document ontvangen, input geven).
2. Potentiële waarde (kennis kapitaal; te verdelen in menselijk-, sociaal-, tastbaar-, reputatiekapitaal en leervermogen)
3. Toegepaste waarde (veranderingen in de praktijk)
4. Gerealiseerde waarde (verbetering van prestaties)
5. Reframing waarde (Succes herdefiniëren)

Bronnen:

Wenger, E. (2011). *Communities of Practice: A Brief Introduction*.

Abigail, L.K.M. (2016). Do communities of practice enhance faculty development? *Health Professions Education*. 2(2), 61-74. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2016.08.004>

Seibert, S. (2014). The Meaning of a Healthcare Community of Practice. *Nursing Forum*. 50(2), 69-74. <https://doi.org/10.1111/nuf.12065>

Heemskerk, W. & Wallner, C. (2018). Het stellen van hogere denkvragen binnen een Learning Community. *Onderwijs en Gezondheidszorg*. 42(1), 26-29.

Wallner, C. (2018). Waardecreatie in de Haagse LC Wijkverpleegkunde. *Onderwijsinnovatie*. 24-31. Open Universiteit.

Dingyloudi, F. & Strijbos, J.W. (2015). Examining value creation in a community of learning practice: Methodological reflections on story-telling and story-reading. *Seminar.net*, 11(3). Opgehaald van <https://journals.hioa.no/index.php/seminar/article/view/2348>

Kellogg, S., Booth, S. & Oliver, K. (2014). A Social Network Perspective on Peer Supported Learning in MOOCs for Educators. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 15(5), 263-289. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v15i5.1852>

Resultaten – Niveau van professionals en gezinnen

Uitgangspunt:

25. De ultieme indicator voor de effectiviteit van Leernetwerken is de verbetering van de gezondheids- en sociale resultaten.

Toelichting en werkzame elementen:

Het effect van de best practice (BP) zoals we willen ontwikkelen in de Leernetwerken is afhankelijk van twee componenten: in hoeverre de BP aantoonbaar bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van de zorg en het gebruik van de BP. Hoe toon je nu de effecten van je innovatie aan? Dat kan met verschillend bewijslast. Kijk daarvoor naar de effectladder, ontwikkeld door het Nji.

<https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Effectieve-jeugdhulp/Effectieve-organisaties/Werken-aan-effectiviteit>.

Het doorlopen van de effectladder kost meerdere jaren. In eerste instantie is het mooi als de BP gestoeld is op een goede interventietheorie (je kan hierbij intervention mapping gebruiken). Daarnaast is het goed om te kijken naar de ervaringen van hulpverleners en gezinnen. Nadenken over hoe je de effecten van de doorontwikkelde best practice in kaart gaat brengen is in een vroeg stadium van belang. In de Leernetwerken werken professionals en ervaringsdeskundigen mee, zij kunnen al in een vroeg stadium benut worden voor het ontwerpen van een haalbaar design voor een meting van clientervaringen. Kies je voor een vragenlijstonderzoek, dan zijn de CQ-Indexen een stevige lijst om te gebruiken (<https://www.zorginzicht.nl/ontwikkeltools/ontwikkelen/overzicht-van-alle-cqi-vragenlijsten>).

Proces: Formeren onderhoud institutionaliseren

Hoewel elk team fundamenteel zijn eigen weg moet vinden, toont onderzoek aan dat de ontwikkeling van de meeste teams een vergelijkbare structuur en volgorde volgt (Leirman, 1987). Een integrale review van 20 teamontwikkelingsmodellen toonde bijvoorbeeld aan

- dat teams over het algemeen een beginfase hebben waarin teamleden 'het water testen' rituelen hebben, blijvende gedragspatronen ontwikkelen, zich vertrouwd maken met elkaar, groepsdoelen vaststellen en de rollen van leden definiëren, een of meerdere
- fasen van crisis rond het midden van het leven van de groep en
- een eindfase waarin het team volwassen wordt, leden de sociaal-emotionele banden verbreken, de werkzaamheden van de groep afronden, materiaal voorbereiden voor externe evaluatie, en communiceer meer openlijk over de prestaties van de groep en haar leden (Chidambaram & Bostrom, 1996).

Hieronder staan de stadia van de ontwikkeling van een groep of netwerk gebaseerd op het levenscyclusmodel van Wheelan (2005; Wheelan & Mckeage, 1993) en het sequentiële model van Tuckman en Jensen (1977; Tuckman, 1965)

De verschillende stadia zijn:

Formeren:

(a) VORMEN; afhankelijkheid en inclusie, gekenmerkt door grote angst, onzekerheid en beleefdheid. Teamleden in deze fase houden zich vooral bezig met psychologische veiligheid, vermindering van onzekerheid, grenzen, enz. En zullen daarom geneigd zijn zich uit richten tot een 'leider' en wat voorzichtig en defensief zijn.

Onderhoud

(b) STORMEN; afhankelijkheid en strijd tegengaan, gekenmerkt door conflicten, machtsstrijd, zoeken naar identiteit en roldefinitie. Individuen en coalities kunnen verschillende ideeën hebben over hoe het netwerk procedureel zou moeten opereren, aangezien de sociale structuur binnen het team nog in ontwikkeling is, waardoor niet alle middelen al beschikbaar zijn om de doelstellingen van het netwerk te bereiken.

(c) NORMEN; vertrouwen en structuur, gekenmerkt door meer volwassen onderhandelingsprocessen, teamdoelen, organisatiestructuur, procedures, rollen en taakverdeling. Communicatie wordt meer taakgericht en het wordt veilig om feedback te geven en te ontvangen. Hierdoor wordt informatie vrijer gedeeld en ontstaan er veel meer leermogelijkheden.

Institutionaliseren

(d) UITVOEREN; werk, gekenmerkt door teamleden die zich prettig voelen, gewoontedelen van informatie. Teamleden ontwikkelen een goed gevoel voor waar verschillende soorten kennis en kunde binnen de groep liggen en maken daar constructief gebruik van; het netwerk wordt een onderdeel van de dagelijkse praktijk en heeft geen status aparte meer. Het is business as usual.

Wanneer een netwerk de projectstatus niet achter zich laat en er geen borging of institutionalisering ontstaat, komt er een fase van destabiliseren en afbouw.

(e) AANPASSEND; beëindiging, gekenmerkt door algemeen bewustzijn groeiende teaminstabiliteit, angst en soms zelfs conflict.

Bronnen:

Chidambaram, L. & Bostrom, R. (1997). Group Development (I): A Review and Synthesis of Development Models. *Group Decision and Negotiation* 6, 159–187. <https://doi.org/10.1023/A:1008603328241>

Wheelan, S. A. (2005). *Group processes: A developmental perspective* (2). Nieuw-Zeeland, Pearson Education.

Wheelan, S.A. & Mckeage, R.L. (1993). Developmental Patterns in Small and Large Groups. *Smaal Group Resarch* 24(1), 60-83. <https://doi.org/10.1177%2F1046496493241005>

Tuckman, B.W. & Jenssen, M.A.C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*. 2(4), 419-427. <https://doi.org/10.1177%2F105960117700200404>

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>