HANDLEIDING: RICHTING EEN LERENDE ORGANISATIE IN DE ZORG VOOR JEUGD

Een veranderplan voor lerende en innovatieve organisaties in de zorg voor jeugd

ihub. enver TNO innovation for life ZonMw

INHOUD

INLEIDING

1
VERTREKPUNT

2
INZICHT

3
VERBETEREN

4
AAN DE SLAG

5
BORGEN

In deze handleiding nemen we je stap voor stap mee in een procesaanpak die organisaties in de zorg voor jeugd helpt zich te ontwikkelen richting een (meer) lerende organisatie. Met als uiteindelijk doel: betere ondersteuning voor jeugdigen en gezinnen en duurzaam vakmanschap voor professionals.

SAMENWERKING MET PRAKTIJKINSTELLINGEN

Deze handleiding is ontwikkeld binnen het ZonMw-project *Lerende Organisaties in de jeugdhulp versterken: op weg naar professionelere leernetwerken*, in samenwerking met iHub en Enver. In deze organisaties leefden vergelijkbare vragen, zoals:

- Hoe versterken we het lerend vermogen van onze medewerkers en de organisatie?
- Hoe maken we leren en innoveren een blijvend onderdeel van het dagelijks werk?
- Hoe zorgen we dat opbrengsten uit het leernetwerk goed landen binnen de organisatie?

WAT IS EEN LERENDE ORGANISATIE?

Een lerende organisatie stimuleert medewerkers om continu te leren, samen te reflecteren en te verbeteren. Zo kunnen organisaties zich blijven ontwikkelen en beter inspelen op veranderingen in de praktijk (Garvin et al., 2008; Van der Torre et al., 2020).

Lees hier↗ meer over de expertise van TNO rondom lerende organisaties.

INLEIDING: WAAROM EEN LERENDE ORGANISATIE?

Een lerende en innovatieve organisatie word je niet zomaar. Het is een continu proces waarin leren, reflecteren en verbeteren steeds opnieuw aandacht vragen. Tegelijkertijd is de realiteit in de jeugdzorg complex. Professionals die zich dagelijks inzetten voor jeugdigen en gezinnen hebben te maken met ingewikkelde vraagstukken, snel veranderende omstandigheden, hoge werkdruk, personeelstekorten en financiële krapte.

Juist in deze context is het ontwikkelen van een lerende organisatie van groot belang. Niet als extra belasting, maar als een manier om slimmer samen te werken, kennis beter te benutten en blijvend te verbeteren.

Het werken aan een lerende organisatie sluit aan bij de leeragenda van KBL↗ (Kwaliteit en Blijvend Leren) en de missie om in de jeugdzorg te bouwen aan een sterke leer- en verbetercultuur.

VOOR WIE IS DEZE HANDLEIDING?

Deze handleiding is bedoeld voor projectleiders, kwaliteitsmedewerkers en andere professionals die binnen organisaties in de zorg voor jeugd werken aan leren, ontwikkelen en kwaliteitsverbetering. De handleiding biedt een praktische procesaanpak met ruimte om per organisatie eigen keuzes te maken.

HOE IS DEZE HANDLEIDING OPGEBOUWD?

De handleiding bestaat uit vijf stappen die samen richting geven aan het ontwikkelen van een meer lerende en innovatieve organisatie:

1. Samen het vertrekpunt en de visie bepalen
2. Inzicht krijgen in hoe je ervoor staat
3. Van inzicht naar verbeteracties
4. Aan de slag in de praktijk
5. Evalueren en borgen

Per stap vind je uitleg, praktische tips, voorbeelden en aandachtspunten om binnen de eigen organisatie gericht aan de slag te gaan.

INLEIDING
1. VERTREKPUNT
2. INZICHT
3. VERBETEREN
4. AAN DE SLAG
5. BORGEN

LERENDE ORGANISATIES EN LEERNETWERKEN

LEERNETWERKEN EN LEREN IN DE ORGANISATIE VERSTERKEN ELKAAR

Binnen het ZonMw-project *Lerende organisaties en leernetwerken in de zorg voor de jeugd* stonden lerende organisaties en leernetwerken centraal. Leernetwerken en lerende organisaties versterken elkaar: leernetwerken bieden inspiratie, nieuwe perspectieven en uitwisseling met anderen; lerende organisaties zorgen ervoor dat deze inzichten ook daadwerkelijk landen in de eigen praktijk.

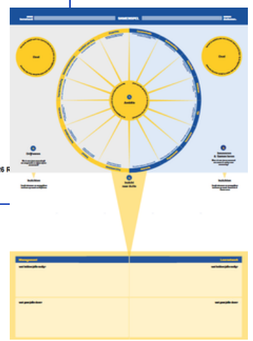
Deze handleiding richt zich vooral op dat laatste: hoe continu leren, reflecteren en verbeteren blijvend onderdeel worden van de interne organisatie.

ANDERE OPBRENGSTEN UIT HET ZONMW-PROJECT

Naast deze handleiding heeft het project de volgende concrete producten opgeleverd:

- Factsheet *Lerende organisaties en Leernetwerken in het sociaal domein: Hoe verschillen ze, overlappen ze en versterken ze elkaar*↗
- De gesprekstool *Samenspel*↗ waarmee leernetwerken de verbinding met het management/ lijnverantwoordelijken kunnen versterken
- De toolkit *Aan de slag met je vraagstuk*↗ waarin je in 5 sessies het leernetwerk opbouwt, je systematisch het vraagstuk ontrafelt en toewerkt naar de startbijeenkomst

Voorbeelden uit het project



Kijk voor meer informatie en verhalen over het project op Leernetwerken in het sociaal domein - Leernetwerken - TNO ↗

Vertrekpunt bepalen

DOEL VAN DEZE STAP

In deze stap onderzoek je waarom jouw organisatie wil werken aan een lerende organisatie en werk je toe naar een gedeelde visie op leren, reflecteren en verbeteren.

RESULTAAT

- Gedeeld beeld van het vertrekpunt
- Draagvlak voor verandering
- Eerste gezamenlijke visie

STAP 1: VERTREKPUNT BEPALEN

Werken aan een lerende en innovatieve organisatie begint met een gezamenlijk vertrekpunt. Voordat je aan de slag gaat met meten, verbeterpunten of acties, is het belangrijk om met elkaar stil te staan bij de vraag: waarom willen we dit eigenlijk, en wat verstaan we daaronder?

SAMEN HET VERTREKPUNT EN DE VISIE BEPALEN

Een lerende organisatie vraagt om een gedeeld begrip van het belang van leren, reflecteren en vernieuwen. Daarom is het belangrijk om binnen de organisatie het gesprek aan te gaan over vragen als:

- Waarom willen wij een lerende en innovatieve organisatie zijn?
- Wat verstaan wij onder een lerende organisatie?
- Is er een duidelijke visie op leren en ontwikkelen?
- Wordt deze visie gedragen door bestuur, management en medewerkers?
- Is er voldoende motivatie, vertrouwen en veiligheid om te leren, te reflecteren en te verbeteren?

Draagvlak bij het management voor de lerende organisatie is essentieel voor het succes.

Onderzoeker TNO

Het gesprek hierover vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van een lerende organisatie. Pas wanneer verschillende organisatielagen het belang van leren en ontwikkelen herkennen én ondersteunen, kan dit daadwerkelijk onderdeel worden van de organisatiecultuur.

Een gedeelde visie helpt om richting te geven aan veranderingen. Daarnaast draagt het betrekken van bestuur, management, leidinggevenden en professionals bij aan gedeeld eigenaarschap, betere samenwerking en voldoende ruimte voor leren en ontwikkelen.

WAAROM WIL IHUB EEN LERENDE ORGANISATIE ZIJN?

“Werken aan veerkrachtige kinderen en jongeren vraagt om blijvend leren, reflecteren en ontwikkelen. Het is geen los programma, maar een grondhouding: professionals, teams en leidinggevenden leren continu van praktijkervaring, wetenschappelijke inzichten én ervaringskennis van kinderen, jongeren en gezinnen.”

Manager Mens & Organisatie iHub

INLEIDING
1. VERTREKPUNT
2. INZICHT
3. VERBETEREN
4. AAN DE SLAG
5. BORGEN

2

Inzicht krijgen

DOEL VAN DEZE STAP

In deze stap breng je in kaart hoe het leren en verbeteren binnen jouw organisatie ervoor staat. Je onderzoekt wat goed gaat, waar ontwikkelkansen liggen en welke factoren het leren en innoveren ondersteunen of belemmeren.

RESULTAAT

- Inzicht in sterke punten
- Inzicht in ontwikkelpunten
- Gedeeld beeld van de huidige situatie
- Aanknopingspunten voor verbeteracties

STAP 2: INZICHT IN HOE JE ERVOOR STAAT

Om gericht te werken aan een meer lerende organisatie is inzicht nodig in de huidige situatie. Welke factoren ondersteunen leren en innoveren al? Waar liggen kansen voor verbetering? Hoe beter het vertrekpunt in beeld is, hoe gerichter je verbeteracties kunt kiezen.

KIJK BREED NAAR LEREN EN INNOVEREN

Leren en innoveren worden beïnvloed door verschillende factoren binnen én buiten de organisatie. Daarom is het belangrijk om niet alleen te kijken naar individuele medewerkers, maar ook naar taken, samenwerking, leiderschap, organisatiebeleid en de omgeving waarin de organisatie opereert.

Als hulpmiddel kun je gebruikmaken van het TNO-model voor Lerende en Innovatieve Organisaties⟋. Dit model onderscheidt vijf niveaus die samen het leren en innoveren binnen organisaties beïnvloeden. Op de volgende pagina lichten we dit model verder toe.

Leercultuur is een breed begrip waardoor je vaak niet weet waar je naar moet kijken. De scan helpt om breed te kijken naar leercultuur.

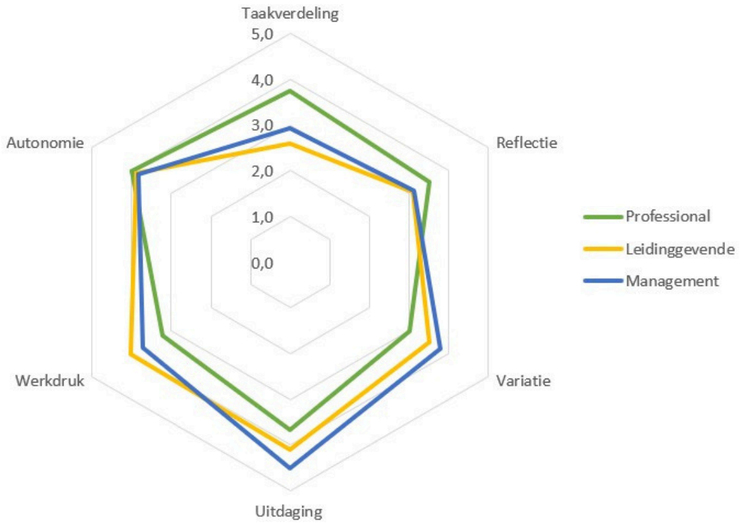
Kwartiermaker Enver

“

DE LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIE-SCAN

Op basis van het TNO-model is de Lerende en Innovatieve Organisatie-scan ontwikkeld. Door medewerkers uit verschillende organisatielagen de scan te laten invullen, ontstaat inzicht in hoe leren en innoveren binnen de organisatie worden ervaren. Zij beantwoorden vragen als "*Medewerkers vinden de tijd om het werk te evalueren*" en "*Mijn organisatie maakt goed gebruik van de kennis op de werkvloer*".

De scan velt geen oordeel, maar ondersteunt het gesprek over wat goed gaat en waar ontwikkelkansen liggen.



Figuur 1. Voorbeeld resultaat van de lerende en innovatieve organisatie-scan. 1=laag, 5=hoog

HET TNO-MODEL ALS BASIS VOOR DE SCAN

Om inzicht te krijgen in hoe leren en innoveren binnen een organisatie worden ervaren, kun je gebruikmaken van de Lerende en Innovatieve Organisatie-scan. Deze scan is gebaseerd op het TNO-model, dat de volgende vijf niveaus onderscheidt die samen het leren en innoveren binnen organisaties beïnvloeden:

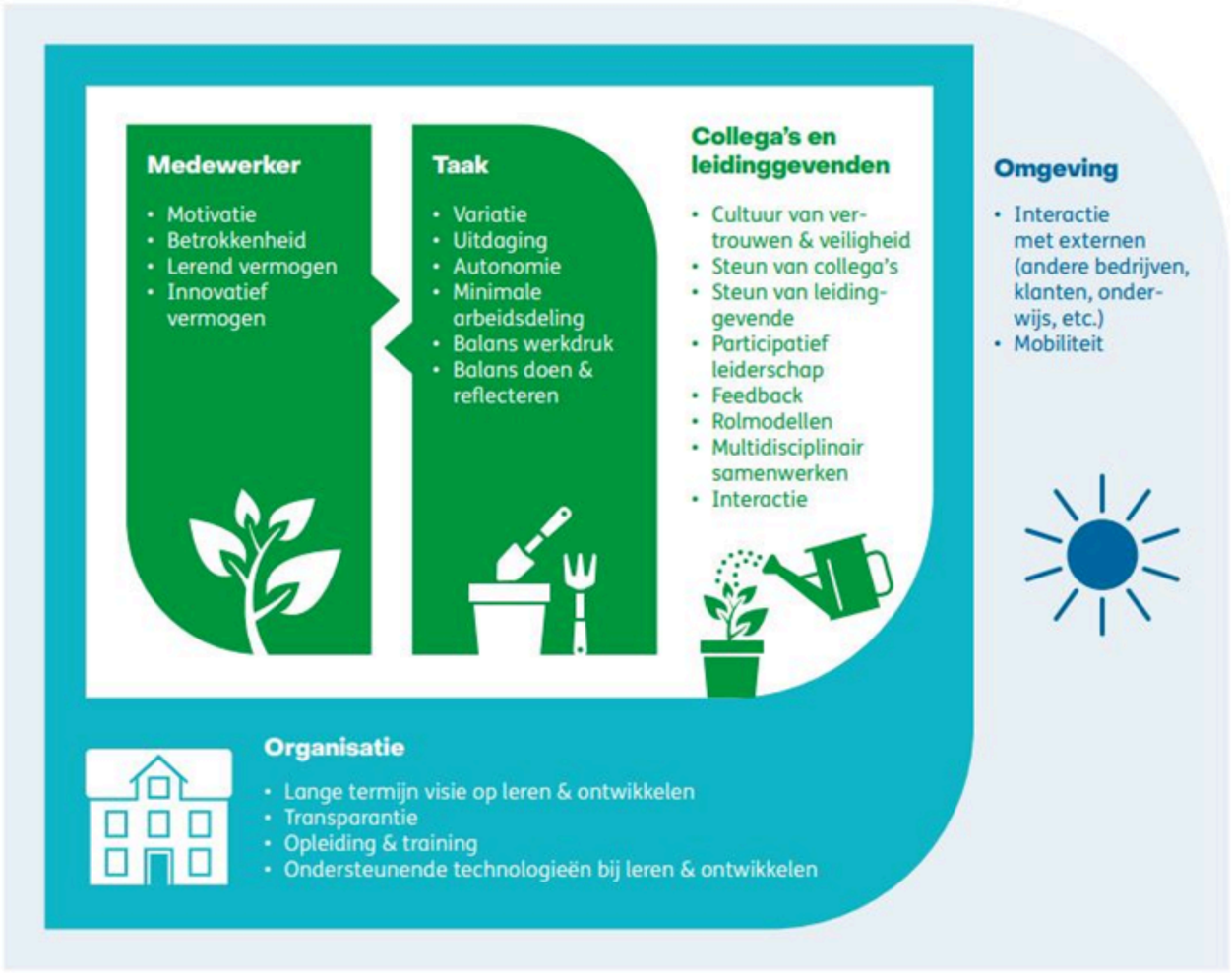
- Motivatie en competentie van de medewerkers
- Leerrijke taken in het werk
- De rol van collega's en leidinggevende
- De rol van de organisatie
- Leren van en met de omgeving

MEER OVER DE LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIE

Het begrip van de lerende organisatie vindt zijn oorsprong in de organisatie- en managementwetenschap. Op basis van deze kennis ontwikkelde TNO het model voor Lerende en Innovatieve Organisaties, dat centraal staat in deze handleiding. Lees hier meer over het model ↗.

WAT KUN JE MET DIT MODEL

Gebruik het model als hulpmiddel bij het interpreteren van de scanresultaten. Het helpt om patronen te herkennen en te bepalen op welke niveaus verbeteracties nodig zijn.



Figuur 2. TNO model voor lerende en innovatieve organisaties (Koopmans, Bruel & Hantschel, 2023).

AAN DE SLAG MET DE LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIE-SCAN

Bij iHub en Enver is de Lerende en Innovatieve Organisatie-scan ingezet om inzicht te krijgen in de leercultuur binnen de organisatie. Op basis van hun ervaringen delen we hieronder enkele praktische aandachtspunten voor het uitvoeren van de scan.

Binnen het ZonMw-project is ook gekeken naar Leernetwerken. Ook daar is het belangrijk dat leren en innoveren binnen betrokken organisaties mogelijk wordt gemaakt. Voor meer informatie over een leernetwerk opzetten en de rol van de organisatiecontext (zie stap 3 uit Leernetwerk opstarten↗),

1. Uitnodigen

Nodig verschillende organisatielagen uit om deel te nemen aan de scan, van professionals in het primaire proces tot teamleiders, HR en directie.

Aandachtspunten

- Formuleer de uitnodiging positief.
- Maak duidelijk waarom deelname belangrijk is.
- Benadruk dat de resultaten bijdragen aan leren en verbeteren.

2. Invullen

Geef deelnemers voldoende tijd om de scan in te vullen.

Aandachtspunten

- Plan 2 tot 3 weken in.
- Verstuur een herinnering indien nodig.
- Het invullen duurt ongeveer 10 minuten en is anoniem.

3. Analyse

De resultaten worden verwerkt in een terugkoppelrapport.

Aandachtspunten

- Kijk naar verschillen tussen groepen.
- Gebruik de resultaten als gesprekstarter.
- Zie de uitkomsten niet als oordeel, maar als input voor verbetering.

4. Terugkoppeling

Bespreek de resultaten gezamenlijk.

Aandachtspunten

- Betrek verschillende organisatielagen.
- Stimuleer open dialoog.
- Gebruik de uitkomsten als basis voor stap 3 waarin je de verbeteracties bepaalt.

PRAKTISCHE TIPS UIT DE PRAKTIJK

- Zet de scan in vanuit de organisatie, niet vanuit een leernetwerk, om een breed beeld te krijgen.
- Bij grote organisaties kun je de scan het beste op afdelings- of teamniveau inzetten.
- Koppel de scan als extra module aan het MBO-/MTO-onderzoek.
- Denk na over goede timing. Zet de scan niet uit in een heel onrustige periode.
- Creëer ruimte voor mensen om de scan in te vullen tijdens een teamoverleg.
- Beloon het team of de afdeling met de hoogste respons.

3

Verbeteracties bepalen

DOEL VAN DEZE STAP

In deze stap vertaal je de inzichten uit de scan naar concrete verbeteracties. Samen bespreek je wat goed gaat, waar ontwikkelkansen liggen en welke acties prioriteit krijgen.

RESULTAAT

- Gedeeld beeld van verbeterkansen
- Prioriteiten voor de komende periode
- Concrete verbeteracties
- Een eerste actieplan

STAP 3: VAN INZICHT NAAR VERBETERACTIES

In deze stap vertaal je de inzichten uit de scan naar concrete verbeteracties. Het is belangrijk om dit gezamenlijk te doen met professionals uit het primaire proces, leidinggevenden, HR en management. De open dialoog staat centraal.

Zijn de resultaten herkenbaar? Wat zit er achter de cijfers? Welke verschillen zie je tussen groepen? En waar willen jullie als organisatie mee aan de slag?

Het gesprek over de resultaten is vaak waardevoller dan de resultaten zelf. Juist door verschillende perspectieven samen te brengen ontstaat een gedeeld beeld van wat goed gaat, waar kansen liggen en welke verbeteringen prioriteit verdienen.

Om dit gesprek te ondersteunen, kun je gebruikmaken van de Praatplaat Lerende en Innovatieve Organisatie. Deze helpt om de resultaten gestructureerd te bespreken en gezamenlijk tot verbeteracties te komen.

DE PRAATPLAAT LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIE

Om de resultaten van de scan te vertalen naar concrete verbeteracties, kun je gebruikmaken van de Praatplaat Lerende en Innovatieve Organisatie. De praatplaat helpt om gestructureerd het gesprek te voeren over de factoren die leren en innoveren binnen de organisatie beïnvloeden. Door samen de verschillende onderdelen van de praatplaat te bespreken, ontstaat een gedeeld beeld van sterke punten, ontwikkelkansen en mogelijke verbeteracties.

Het terugkoppelgesprek is waardevoller dan de scan zelf. Het helpt om het gesprek over die thema's aan te wakkeren.

Manager Kwaliteit iHub

DE PRAATPLAAT BESTAAT UIT ZES STAPPEN

1. Start
Bespreek het doel van de bijeenkomst en de belangrijkste inzichten uit de scan.

2. Taken in het werk
Verken hoe werkzaamheden bijdragen aan leren, ontwikkelen en vernieuwen.

3. Collega's en team
Bespreek samenwerking, feedback, vertrouwen en leiderschap.

4. Organisatie
Kijk naar beleid, visie, ondersteuning en randvoorwaarden voor leren.

5. Omgeving
Onderzoek welke externe factoren invloed hebben op leren en ontwikkelen.

6. Prioriteren
Bepaal gezamenlijk welke verbeterpunten als eerste aandacht verdienen.

DE PRAATPLAAT LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIE

Praatplaat

Lerende en innovatieve organisatie

Gebruik deze praatplaat om het gesprek aan te gaan over de cijfers. Per niveau bespreek je positieve én negatieve punten met elkaar:

- Wat gaat er op dit moment goed en wil je behouden?
- Waar kan het nog beter en wil je aan werken?

1 Start

Voorstelrondje:

- Wie ben je?
- Waarom vind jij leren en innoveren belangrijk?

Inleiding sessie:

- Waarom zijn we hier?
- Wat gaan we doen en hoe?

2 Taken in het werk

Ga in gesprek over:

- Zijn de taken van medewerkers gevarieerd en uitdagend?
- Hebben medewerkers genoeg ruimte om zelf beslissingen te nemen?
- Hebben medewerkers genoeg ruimte om nieuwe kennis of ideeën uit te proberen?
- Is er genoeg tijd om te reflecteren en evalueren?

→ Wat gaat er goed?

.....

→ Waar zitten verbeterpunten?

.....

3 Team

collega's en leidinggevenden

Ga in gesprek over:

- Is er een cultuur van veiligheid en vertrouwen?
- Steunen collega's elkaar om te leren en innoveren? Geven ze elkaar feedback?
- Stimuleert de leidinggevende de medewerkers bij leren en innoveren?
- Wordt er kennis uitgewisseld tussen verschillende expertises of groepen?

→ Wat gaat er goed?

.....

→ Waar zitten verbeterpunten?

.....

4 Organisatie

Ga in gesprek over:

- Wordt de visie op leren en innoveren uitgedragen?
- Is de organisatie transparant over de richting die we uitgaan en beslissingen die worden genomen?
- Zijn er genoeg mogelijkheden voor leren via opleidingen en trainingen (formeel leren)

→ Wat gaat er goed?

.....

→ Waar zitten verbeterpunten?

.....

5 Omgeving

Ga in gesprek over:

- Wisselen we kennis uit met andere organisaties (bedrijven, kennisinstellingen, klanten of onderwijs)?
- Leren we van nieuwe medewerkers of flexkrachten?

→ Wat gaat er goed?

.....

→ Waar zitten verbeterpunten?

.....

6 Prioriteren

Jullie hebben jezelf als lerende en innovatieve organisatie besproken. Daar zijn sterke punten en verbeterpunten uitgekomen. Nu ga je weer "uitzoomen" en prioriteren waar je mee aan de slag wilt.

→ 3 sterke punten:

.....

.....

.....

→ 3 verbeterpunten op korte termijn:

.....

.....

.....

→ 3 verbeterpunten op lange termijn:

.....

.....

.....

TIP

Gebruik concrete voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. Dit helpt om abstracte begrippen tastbaar te maken en maakt het gesprek herkenbaar voor alle deelnemers.

TIPS OM TOT GEDRAGEN VERBETERACTIES VOOR DE LERENDE ORGANISATIE TE KOMEN

GEBRUIK DE SCAN EN PRAATPLAAT ALS GESPREKSINSTRUMENT

- Gebruik de uitkomsten van de scan en de bijbehorende Praatplaat (ontwikkeld door TNO) als gespreksinstrument.
- Gebruik concrete voorbeelden uit de jeugdzorg (zoals casuïstiek, samenwerking in de keten of reflectiemomenten) om abstracte begrippen tastbaar te maken.

ORGANISEER HET GESPREK

- Organiseer één of meerdere workshops waarin medewerkers uit alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek gaan over wat er nodig is om te leren en innoveren te versterken in het werk.. Dit kan een workshop zijn waarin iedereen gezamenlijk uitgenodigd wordt (professionals uit het primaire proces, direct leidinggevenden, HR en management). Er kunnen ook eerst aparte sessies per rol georganiseerd worden. Deze kunnen later samengebracht worden in een gezamenlijke workshop. Doe wat past bij jouw organisatie.

BEPAAL WAT GOED GAAT EN WAT BETER KAN

- Sta bewust stil bij sterke punten: wat werkt er goed en kun je uitbreiden?
- Benoem daarnaast verbeterpunten: wat werkt nog niet goed en willen we mee aan de slag?

KIJK VOORUIT

- Kijk zowel naar quick wins als langere termijn verbeterpunten.
- Grote veranderingen kunnen nogal overweldigend lijken. Deel deze op in kleine, haalbare stapjes.

MAAK EEN ACTIEPLAN

- Maak een actieplan waarin je opschrijft wat je wilt bereiken, welke acties je gaat ondernemen, wie wat doet en hoe je gaat communiceren over de acties.
- Maak de acties passend voor jouw organisatie. Sluit waar mogelijk aan bij bestaande trajecten of initiatieven, zoals kwaliteitsbeleid. Zo voorkom je versnippering en voelt leren niet als ‘nog iets erbij’.

4

Aan de slag

DOEL VAN DEZE STAP
In deze stap voer je verbeteracties uit die bijdragen aan een meer lerende en innovatieve organisatie.

RESULTAAT

- Verbeteracties zijn gestart
- Leren krijgt een plek in het dagelijks werk
- Medewerkers worden actief betrokken
- Er ontstaat ruimte voor reflectie en ontwikkeling

STAP 4: PRAKTISCHE TIPS VOOR DE ZORG VOOR JEUGD

Het is tijd om aan de slag te gaan en het actieplan uit te voeren. Hieronder geven we inspiratie voor mogelijke acties die medewerkers, collega's, direct leidinggevenden, HR en management in organisaties in de zorg voor jeugd kunnen ondernemen om een meer lerende organisatie te worden. De voorbeelden zijn ingedeeld volgens de vijf niveaus van het model voor Lerende en Innovatieve Organisaties: medwerker en taak, collega's en team, leidinggevenden, organisatie en omgeving.

Medewerker & taak

Bouw korte reflectiemomenten in bij bestaande taken, zoals tijdens een weekstart of overdrachtmoment.

Plan tien minuten overstaptijd in tussen vergaderingen.

Kleine verschillen kunnen al voor nieuwe inzichten zorgen. Pak een gesprek eens op een andere manier aan of ruil van taak met een collega.

Kijk waar je jouw autonomie en beslisruimte kunt vergroten. Ga over mogelijkheden en onzekerheden in gesprek met je leidinggevende.

Collega's

Richt casuïstiekbespreking niet alleen op ‘problemen oplossen’, maar ook op samen leren.

Maak je eigen en elkaars expertise zichtbaar en deel laagdrempelig kennis met elkaar.

Deel af en toe bewust iets wat je lastig vindt en vraag advies aan je collega’s of teamleider. Dat biedt vaak herkenning en nodigt collega’s uit hetzelfde te doen.

Organiseer meekijk- of meeloopmomenten.

INLEIDING
1. VERTREKPUNT
2. INZICHT
3. VERBETEREN
4. AAN DE SLAG
5. BORGEN

PRAKTISCHE TIPS VOOR DE ZORG VOOR JEUGD

Leidinggevenden

Train leidinggevenden in ontwikkelingsgericht leidinggeven.

Geef zelf het goede voorbeeld als leidinggevende als het gaat om leren en ontwikkelen.

Stimuleer psychologische veiligheid: maak fouten en dilemma's bespreekbaar en nodig teamleden actief uit om te delen, zonder direct te sturen op oplossingen.

Draag het belang van leren en vernieuwen uit richting medewerkers.

Organisatie (HR & management)

Borg leren en verbeteren in de langetermijnvisie van de organisatie, en vertaal deze visie naar strategisch beleid en jaarplannen.

Benadruk het belang van leernetwerken voor het versterken van een lerende organisatie.

Integreer informeel leren in HR-instrumenten zoals ontwikkelplannen, loopbaanpaden en gesprekscycli.

Geef expliciet ruimte en tijd voor leren, reflecteren en experimenteren in planning, roosters en prioritering.

Omgeving

Leer van andere jeugdhulp organisaties die net iets verder zijn.

Gebruik samenwerking als leerbron. Leer bewust van jongeren en gezinnen, ervaringsdeskundigen, wijkteams, etc. Wat werkt wel, wat niet en waarom?

Informeer medewerkers over externe ontwikkelingen en wat die voor hun werk betekenen.

Stimuleer dat professionals deelnemen aan netwerken, leerkringen of regionale initiatieven en deel opgedane inzichten in eigen teams.

Evalueren en borgen

DOEL VAN DEZE STAP

In deze stap kijk je terug op de uitgevoerde verbeteracties en onderzoek je wat deze hebben opgeleverd. Daarnaast werk je aan het duurzaam verankeren van leren en verbeteren in de dagelijkse praktijk.

RESULTAAT

- Inzicht in opbrengsten en effecten
- Lessen voor vervolgacties
- Structurele aandacht voor leren en verbeteren
- Verankering in beleid, processen en dagelijks werk

STAP 5: EVALUEREN EN BORGEN

Een lerende organisatie is nooit ‘af’. De wereld van de zorg voor de jeugd en de problematiek van jongeren en gezinnen blijft in beweging. Dat vraagt om blijvend leren, reflecteren en verbeteren. Regelmatig evalueren van acties en het borgen van wat werkt in de dagelijkse zorgpraktijk zijn daarbij essentieel.

Evalueren

Houd zicht op de voortgang

- Voortgang bijhouden is belangrijk. Kom regelmatig met het project- of kernteam samen om de voortgang te bespreken. Besteed aandacht aan zowel het proces (hoe werken we samen?) als de inhoud (wat verandert er in de hulpverlening?).

Haal signalen op uit de praktijk

- Haal actief signalen op uit het primaire proces. Ga in gesprek met jeugdzorgprofessionals (jeugdzorgwerkers, gezinsbegeleiders, pleegzorgbegeleiders), teamcoaches en gedragswetenschappers over hoe zij de veranderingen ervaren. Door regelmatig mee te lopen met teams, casuïstiekbesprekingen bij te wonen en aan te sluiten bij intervisies krijg je zicht op wat werkt en waar het schuurt.

Maak opbrengsten zichtbaar

- Maak inzichtelijk wat de acties tot nu toe opleveren. Dit kan via gesprekken met medewerkers en teamleiders, aangevuld met informatie uit ondersteunende systemen zoals het Elektronisch Cliëntendossier (ECD), Meldingen Incidenten Cliëntenzorg (MIC) of cliënttevredenheidsonderzoeken.
- Ook kun je de Lerende Organisatie Scan inzetten als nameting om te evalueren hoe men nu de lerende organisatie ervaart.

Kijk naar effecten én uitvoering

- Bespreek of de effecten zijn zoals beoogd. Leiden de acties bijvoorbeeld tot meer ruimte voor reflectie in teams, betere samenwerking met ketenpartners of meer methodisch werken? Zo nee, wat is er nog nodig om het beoogde resultaat te bereiken?
- Evalueer ook het implementatieproces. Worden nieuwe werkwijzen daadwerkelijk toegepast in teams? Sluiten ze aan bij de werkdruk en realiteit van de zorg voor de jeugd? Zo nee, waar zitten belemmeringen en wat is er nodig om deze op te lossen?

Evalueren en borgen

WAT HEB JE NU IN HANDEN?

✔️ Een aanpak om blijvend te leren en ontwikkelen
✔️ Een gedeelde visie op leren en verbeteren
✔️ Inzicht in de huidige situatie
✔️ Concrete verbeteracties
✔️ Handvatten om te evalueren en borgen

Een lerende organisatie is nooit af. Blijf daarom samen leren, reflecteren en verbeteren. Zo bouw je stap voor stap aan betere ondersteuning voor jeugdigen en gezinnen én aan duurzaam vakmanschap binnen je organisatie.

Borgen

Veranker leren en verbeteren in de organisatie

- Veranker het gedachtegoed van de lerende organisatie in de visie en strategie van de organisatie. Is dit nog niet zo? Bespreek dan hoe dit bereikt kan worden.
- Zijn acties rondom de lerende organisatie structureel verankerd in bestaande processen, zoals teamoverleggen, scholingsbeleid of kwaliteitscycli? Waar zitten eventueel knelpunten?

Blijf communiceren

- Blijf communiceren over de doelen, activiteiten en voortgang richting leidinggevenden en medewerkers, bijvoorbeeld via intranet of laagdrempelig via teamoverleggen. Leg steeds de link met het ‘waarom’: betere zorg voor jongeren en gezinnen én fijner werken.

Stimuleer eigenaarschap

- Stimuleer gedeeld eigenaarschap in het dagelijks werk. Blijf expliciet aangeven dat leren en verbeteren onderdeel is van ieders vakmanschap in de zorg voor jeugd.
- Blijf professionals uitnodigen om zelf verbeterpunten aan te dragen, ervaringen te delen en mee te denken over oplossingen, bijvoorbeeld in teamoverleggen, casuïstiekbesprekingen en intervisie. Zo wordt leren geen ‘project’ of ‘extra taak’, maar iets van iedereen.

Vier successen

- Vier de successen, hoe klein ook. Mensen leren vooral van positieve ervaringen en blijven hierdoor gemotiveerd en betrokken.
- Zet medewerkers die iets moois bereikt hebben, een team dat beter samen leert van casuïstiek, of verbeterde afstemming met partners, in het zonnetje. Sta hier bewust bij stil en geef professionals erkenning.

HANDLEIDING AFGEROND
Bedankt voor het gebruiken van deze handleiding.

TOTSTANDKOMING
Deze handleiding is tot stand gekomen binnen het ZonMw-project *Lerende Organisaties in de jeugdhulp versterken: op weg naar professionelere leernetwerken* (nummer: 07440242310015), uitgevoerd binnen het programma *Professionalisering en lerende organisaties in het jeugdveld*.

MET DANK AAN
We danken de leernetwerken Infant Mental Health, Datagedreven Werken en Ervaringsdeskundigheid van iHub en Enver voor hun medewerking.
Ook danken we Anna van 't Noordende (iHub), Sophie de Valk (iHub) en Lennart van der Wel (Enver) voor hun input bij de procesevaluatie van de scan.

SAMENWERKING OF VRAGEN?

Je mag alle tips uit deze handleiding vrij gebruiken voor het verbeteren van jouw organisatie. Wil je ondersteuning door TNO bij het versterken van jouw lerende organisatie? Of wil je de Lerende Organisatie-scan en aanpak opnemen in jouw dienstverlening richting organisaties in de zorg voor de jeugd?

Neem dan contact op met:

Linda Koopmans
linda.koopmans@tno.nl

REFERENTIES

Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.
Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm.* Prentice Hall/Pearson Education.
Garvin, D.A., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review, 86*(3), 109-119.
Koopmans, L., Bruel, D., & Hantschel, N. (2023). *Wegwijzer: Een lerende en innovatieve organisatie creëren*. TNO, P12160.
Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
Van der Torre, W. et al. (2020). Lerende en innovatieve organisaties: Een integraal organisatiemodel. *Tijdschrift voor HRM, 4,* 1-24.
Van Dorp, M., Pannebakker, N., Kuiper, C., & Gonçalves-Prins, R. (2025). Het LISO Handboek: Verbeter samen het sociaal domein met leernetwerken volgens de LISO-werkwijze.