



**NAAR EEN LERENDE
PRAKTIJK VAN
INCLUSIE EN
VEILIGHEID**

**LECTORAAT MIND THE GAP
HENK SPIES**

NAAR EEN LERENDE PRAKTIJK VAN INCLUSIE EN VEILIGHEID

Henk Spies

LECTORAAT MIND THE GAP

Lectorale rede in verkorte vorm uitgesproken
op 1 april 2022

VOORWOORD

Het is er dan toch van gekomen. Toen ik zo'n twintig jaar geleden afscheid nam van de academische wereld, had ik niet gedacht dat ik ooit nog lector zou worden. Ik heb tien jaar aan de universiteit gewerkt en daar heel veel geleerd over emancipatoir handelingsonderzoek, filosofie, sociale in- en uitsluiting, interdisciplinariteit, psychologie, sociologie, antropologie, agogische wetenschappen en nog veel meer. Allemaal kennis waar ik daarna in de praktijk heel veel aan heb gehad. Toch voelde ik een kloof tussen de academische wereld waarin ik met één been stond en de andere wereld van de Rotterdamse sociale dienst en jongeren in achterstandswijken (of hoe zeg je dat netjes?) waarin ik met mijn andere been stond. Mijn academische vorming was zeer praktijkgericht, en er is niets zo praktisch als een goede theorie. Maar toch heeft het zo'n twintig jaar geduurd voor ik het cirkeltje rond kon maken. Mensen die werkloos raken, financiële problemen hebben en vaak nog meer ellende, zaten naar mijn gevoel niet te wachten op alleen een luisterend oor, mooie verhalen en wijze raad. Ze hebben vaak concrete hulp nodig. Professionals die de zoveelste reorganisatie meemaken, hebben niet zoveel boodschap aan mooie modellen en tekeningen. Wat had ik ze nou eigenlijk te bieden? Dat is in alle opdrachten die ik in de afgelopen twintig jaar gedaan heb, mijn zoektocht geworden. Ook al werd ik vaak als deskundige gevraagd, ik heb minstens zoveel geleerd van al die mensen met wie ik werkte. Ik had dan misschien kennis, zij hadden competenties. En vaak ook andere overtuigingen en een andere aanpak dan ik. En allemaal hebben ze hun successen. Tolstoj zei ooit dat alle gelukkige gezinnen op elkaar lijken, maar dat elk ongelukkig gezin ongelukkig is op zijn eigen manier. Mij is het omgekeerde opgevallen. Ieder frustrerend traject met een cliënt en ieder vastlopend reorganisatietraject is in essentie hetzelfde: er is sprake van weerstand, afhaken, stagnatie en strijd. Maar ieder succesvol traject is op zijn eigen manier succesvol. Wat de ene keer werkt, is de andere keer een bron van problemen. Alle aanpakken werken weleens, geen enkele altijd. Dat is het belangrijkste wat ik de afgelopen twintig jaar heb geleerd. Na zo'n twintig jaar in de praktijk zelf mijn weg gevonden te hebben, heb ik eindelijk het gevoel dat ik de kloof die ik toen voelde, kan overbruggen. Nu ik me lange tijd heb beziggehouden met methodiek, zie ik eindelijk een parallel die me lange tijd ontgaan is. De praktische methodiek die ik de afgelopen jaren samen met mensen om me heen heb ontwikkeld, met name Suzanne Tan, Noël Romijn en Bart Reedijk, lijkt sterk op handelingsonderzoek en geeft daar misschien ook wel nieuwe invulling aan. Als professional mensen helpen hun weg te vinden, lijkt qua methodiek sterk op het doen van handelingsgericht praktijkonderzoek. Het abstractieniveau en de context kunnen verschillen, de werkzame mechanismen zijn hetzelfde. In beide contexten leidt dat tot nieuwe benaderingen. Met die ervaring denk ik de cirkel nu rond te kunnen maken. Onderzoek op een HBO-instelling staat in het teken van professioneel handelen. Daar wil ik graag mijn bijdrage aan leveren.

INHOUDSOPGAVE

Excluse me? Inclusie als uitdaging	7
De verzorgingsstaat in transformatie	12
Professionals als verschilmakers	15
Praktisch wijze professionals	17
<i>Speelruimte beperken of wijsheid vergroten?</i>	19
Naar een nieuwe orde in de chaos	21
Via actieleren naar praktische wijsheid	23
<i>Onderzoek doen naar effectieve ondersteuning gericht op inclusie</i>	28
Organiseren van leren en verbeteren	29
<i>Onderzoek doen naar het organiseren van leren</i>	33
Actieleren en handelingsonderzoek	33
<i>Handelingsonderzoek</i>	37
<i>Verder ontwikkelen van de methodiek van handelingsonderzoek</i>	40
Aan de slag	41
Als je ver wilt komen, ga dan samen	44
Dankwoord	45
Literatuurlijst	47

EXCLUSE ME? INCLUSIE ALS UITDAGING

In haar rapport *Verschil in Nederland 2014-2020* onderscheidt het Sociaal en Cultureel Planbureau zes sociale groepen. Degenen die het laagst scoren op een aantal dimensies, worden het precariaat genoemd. Het gaat om ongeveer 1 op de 11 mensen in Nederland die niet werken, weinig geld, een slechte gezondheid en een klein sociaal netwerk hebben, en die bovendien eerder sterven. Hoewel de omvang van deze groep afneemt, zijn de zorgen en de maatschappelijke kosten hoog. Binnen dit precariaat is er op de schaal van een middelgrote gemeente een groep van 5% van alle huishoudens waaraan 50% van het sociaal domeinbudget wordt besteed. Onderdeel daarvan is weer een groep van 1,3% van alle huishoudens voor wie de gemeente veel sociale dienstverlening inzet en die ook bekend zijn in de veiligheidsketen (Cuyvers, 2018). Aan die 1,3% van alle huishoudens wordt 30% van het budget in het sociaal domein besteed. Vanuit de veiligheidsketen wordt dit bedrag verdubbeld. Problemen hebben gaat vaak hand in hand met problemen veroorzaken. De maatschappelijke kosten en inzet voor deze groep zijn hoog, zonder dat dit in de loop van de tijd veel verandert aan hun situatie. Het CBS meldde in 2015 dat 4 op de 5 ex-gedetineerden na drie maanden geen werk heeft, en dat 1 op de 3 geen waarneembare inkomsten heeft.

De mensen om wie het gaat, worden in beleid vaak aangeduid als drop-outs, zorgmijders, ex-gedetineerden, verslaafden, verwarde personen, kwetsbare personen of risicojongeren. Wat zij gemeen hebben, is dat ze niet op een normale manier meedoen in de samenleving en/of niet het gevoel hebben dat ze erbij horen. Het risico bestaat dat zij een manier van leven ontwikkelen of inmiddels ontwikkeld hebben waar criminaliteit een structureel onderdeel van uitmaakt, om te overleven, omdat het een aantrekkelijk alternatief is, of uit gewoonte omdat ze niet beter meer weten.

Het verhaal van Jeffrey

Jeffrey is 22. Hij heeft geen startkwalificatie, zit niet op school, heeft geen werk en ook geen uitkering. Hij krijgt bezoek van een wijkteam medewerker. 'Een paar dagen geleden stond die man opeens voor m'n deur. Hij zei dat hij een briefje had gestuurd, maar dat heb ik nooit gezien. Hij ging allemaal vragen stellen, over vroeger, waar ik mee bezig ben, hoe het nu verder moet en dat soort dingen. Ik zei hem dat ik helemaal geen zin in school heb. Ik ben nu 22. Ik wil werken en met muziek bezig zijn. Toen ik 15 was ben ik van school gegaan. Ze vonden toen dat ik naar een school moest voor mensen met gedragsproblemen. Dat heb ik niet gedaan; mijn ouders hebben me toen naar familie in de Dominicaanse Republiek gestuurd. Daar ging ik een beetje mijn eigen gang. Ik ben wel hier geboren, maar ik ben in mijn leven steeds weer een tijdje daar en dan weer

hier geweest. Mijn ouders zijn gescheiden. Als mijn vader werk had, woonde ik bij mijn moeder. En als mijn moeder dan weer werk had, ging ik bij mijn vader wonen.

Tussen mijn tiende en vijftiende jaar woonde ik in Nederland. Toen ik op mijn zeventiende weer terugkwam naar Nederland ging ik naar een mbo-1 opleiding. Maar ik wilde liever werken. Ik ging toen bij een sapfabriek werken. Maar daar werd ik heel moe van en ik kreeg maar 50 euro per week. Dat was veel te weinig! Jongens in mijn wijk reden in een dikke Mercedes rond. Bij mij in de wijk ken ik bijna niemand die gewoon een baan heeft. Wij krijgen gewoon de kans niet; er wordt met twee maten gemeten. Ik ging toen ook een beetje in drugs handelen; ik kende genoeg jongens op straat en in de Dominicaanse Republiek had ik al een beetje geleerd hoe dat werkte. Je moet iemand van je woord zijn. Maar na twee jaar werd ik opgepakt. Ik had gelukkig maar weinig bij me, dus ik hoefde maar twee dagen in een politiecel, maar ik was wel heel erg geschrokken. Ik voelde me de hele tijd in de gaten gehouden. Ik zag: of je wordt een keer opgepakt, of je wordt doorgemarteld. Het is gewoon niet echt een fijn gevoel. Je doet het om te overleven.

Ik dacht: ik ga een uitkering nemen, beetje rustig. Als ik mijn uitkering heb, heb ik toch te eten en ik hoef niet achterom te kijken. Maar ik kreeg niet zomaar een uitkering. En dan denk je aan McDonalds en Praxis en zo - daar zit zekerheid in - en dan ga je aan school denken. Dus toen ben ik toch weer naar school gegaan. Ik heb een tijdje begeleid gewoond, maar dat ging niet zo goed. Daarom woon ik weer bij mijn moeder.

Ik heb kort bij een paprikateler gewerkt, maar daar werd ik ontslagen omdat ik te langzaam werkte. Maar in school heb ik ook geen zin meer. Ik ben een beetje met muziek bezig, af en toe draai ik op party's. Ik ken veel muziek, ook uit Zuid-Amerika, die ze hier nog niet kennen; dan gaat iedereen los! Daar verdien ik niet zoveel mee, maar daar zou ik graag mee over de wereld toeren. Zoals Armin van Buren. Verder zie ik af en toe jongens die ik op straat ken, maar ik weet niet hoe het nou verder moet. Dat vertelde ik die man allemaal. Ja, ik heb niet gezegd dat ik drugs handelde, hoor. Ik vroeg hem of hij mijn manager kon worden, om optredens voor me te regelen.'

Sociale wetten hebben als hoger doel om bestaanszekerheid, kansengelijkheid en inclusie te bevorderen. Het lukt vanuit de overheid en maatschappelijke organisaties echter nog niet goed genoeg om een positief verschil te maken in het leven van deze mensen. Hulp en handhaving gaan nog niet goed genoeg hand in hand en het lukt nog niet goed genoeg om effectief samen te werken tussen verschillende beroepsgroepen, disciplines en de daarin besloten mensbeelden.

Jeffrey door de ogen van professionals

Uit het verhaal van Jeffrey valt af te leiden dat er al heel wat professionals met hem bezig zijn geweest; vanuit het onderwijs, politie en justitie, gemeentelijke en landelijke overheid en de zorg. De één wil meer weten over zijn leerbaarheid en kijken of hij terug naar school kan (kwalificatieplicht). De ander wil weten hoe het zit met zijn werktempo, arbeidsbeperkingen en loonwaarde (participatiewet). Weer een ander wil weten hoe het zit met zijn zelfredzaamheid, zijn sociale netwerk en ondersteuningsbehoefte (wmo). En natuurlijk zijn we allemaal bezorgd over zijn criminele activiteiten, willen we weten hoe vaak en waarvoor hij in aanraking is gekomen met justitie, of hij terug naar school of werk wil en of hij een VOG kan krijgen.

De één denkt dat we Jeffrey vooral kansen moeten bieden, de ander dat we aan zijn competenties moeten werken. Weer een ander vindt dat we iets moeten doen met zijn dj-ambities. Of moeten we hem gewoon eens vertellen hoe de wereld werkt en hem strak bij de hand nemen? Wat willen we nou eigenlijk met Jeffrey?

In beleidstermen bestaat de doelgroep uit huishoudens met gestapelde dienstverlening vanuit verschillende wettelijke kaders, huishoudens die zowel in het sociaal domein als in de veiligheidsketen bekend zijn, de pga-doelgroep (persoonsgerichte aanpak) vanuit veiligheidshuizen, en de doelgroepen van de zorg en veiligheidsketen. In termen van professionals die zich met deze groepen bezighouden, gaat het om wat zij zien als het moeilijke deel van hun caseload.

De beleidstermen die we hierboven gebruiken om de doelgroep van dit onderzoeksprogramma aan te duiden, sluiten waarschijnlijk niet aan bij de manier waarop mensen zichzelf zien in hun dagelijks leven. Daarin zijn ze bijvoorbeeld vader, partner, vriend, avondmens en levensgenieter. Of wees, teruggetrokken, trots en opvliegend. Die kloof tussen beleidslabels en zelfbeelden kunnen mensen soms oplossen door labels onderdeel te maken van hun zelfbeeld. Bijvoorbeeld door zichzelf als arbeidsongeschikt te zien en die status ook te claimen, of door zichzelf als gangster te zien en die identiteit ook uit te dragen in drillraps. Maar vaak is er sprake van een ongemakkelijke verhouding tussen zelfbeeld en maatschappelijke positie, zeker onderaan de maatschappelijke ladder. Mensen zien zichzelf in relatie tot hun maatschappelijke positie bijvoorbeeld als overlevers, ondernemers, mislukkelingen of achtergestelden (vergelijk Spies, 2016). Vanuit dat zelfbeeld verhouden ze zich tot wat beleid en professionals met hen willen. Dat leidt op microniveau, in gesprekken in spreekkamers of aan de keukentafel, tot strijd en onderhandeling tussen hoe iemand zichzelf ziet en hoe een professional diegene ziet (Vobruba, 2007). Aan dat gesprek zit een rechtmatige kant en een doelmatige kant. De rechtmatige kant gaat over feiten en definities die van belang zijn voor

bijvoorbeeld het wel of niet toekennen van een uitkering of het bepalen van verwijtbaar gedrag en schuld. De doelmatige kant gaat over de vraag hoe we het hogere doel – inclusie – kunnen bereiken. Wanneer gesprekken vastlopen, gebeurt dat meestal over rechtmatigheidskwesties: strijd over definities en interpretaties van situaties. Zo'n strijd helpt meestal niet als het gaat om het dichterbij brengen van het hogere doel van maatschappelijk meedoen, het gevoel hebben erbij te horen en het voorkomen van criminele carrières. Als het niet lukt die kloof te dichten, wordt hij groter. Baat het niet, schaadt het wel.

Wat zegt Jeffrey nou eigenlijk over zichzelf?

Hoe ziet zijn actorschap eruit? Hij praat alsof hij alles onder controle heeft, maar onder die buitenkant lijkt het leven hem vooral te overkomen. Hij woont nu bij zijn moeder en ervaart geen urgent probleem. Maar gevraagd naar zijn toekomstbeeld lijkt hij aan te geven dat hij zelf niet ziet hoe hij verder kan komen. Hij heeft geen zin meer in leren en heeft allerlei baantjes geprobeerd maar niks werd een succes. Hij probeert erbij te horen, maar dat lukt hem op een normale manier niet goed. Hij heeft het via drugshandel geprobeerd op een alternatieve manier, en ook uit zijn laatste idee – dj worden – spreekt een 'alternatieve' ambitie. Maar een criminele carrière is hem te eng, en om dj te worden denkt hij vooral een manager nodig te hebben omdat hij zelf ook niet ziet hoe hij dat zou moeten verwezenlijken. Zijn zelfredzaamheid lijkt hij als gering te ervaren. Hij lijkt zich overvraagd te voelen door alle keuzes die hij in zijn leven moet maken. In een soort overlevingsmodus gaat hij van de ene mogelijkheid naar de andere, zonder rode draad: 12 ambachten, 13 ongelukken. Hij spreekt het nogal impliciet uit, maar hij lijkt behoefte te hebben aan iemand die hem begrijpt en bij de hand neemt, op een manier waarop hij het gevoel heeft dat hij zelf de regie houdt. Vanuit een rechtmatigheidsperspectief is er weinig aanleiding om met Jeffrey aan de slag te gaan. Hij woont bij zijn moeder en doet geen beroep op de verzorgingsstaat. Maar vanuit een doelmatigheidsperspectief is er alle reden om ons zorgen te maken. De kans dat het mis gaat is groot.

Ook als burgers zich van de overheid afkeren, keert de overheid zich nog niet van die burgers af. In de beroepscode van sociale professionals (Sociaal Werk Nederland, 2018) staat bijvoorbeeld dat ze maatschappelijke verandering, sociale cohesie en de emancipatie en zelfstandigheid van mensen bevorderen. In het beroepsstatuut van beroepsvereniging SAM (2020a) die uitvoerend professionals organiseert in het publieke sociaal domein, staat: "uitvoerders van publieke diensten in het sociaal domein bevorderen dat mensen tot hun recht komen. Ze streven ernaar dat mensen de ondersteuning krijgen waar ze zowel behoefte aan hebben als recht op hebben, om een 'bestaans-zeker' leven te leiden." Vanuit de veiligheidszorg is bemoeienis van

de overheid met burgers een logisch gevolg van haar primaire taak. Daarmee is het overbruggen van een kloof in ieder geval óók een ambitie en verantwoordelijkheid van professionals die werkzaam zijn in het gemeentelijke sociale domein (o.a. werk, zorg, inkomen, leer- en kwalificatieplicht) en openbare orde en veiligheid, de keten van zorg en veiligheid, veiligheidshuizen en met name persoonsgerichte aanpakken (PGA) en van de Dienst Justitiële Inrichtingen.

Hoe kunnen zij maatwerk leveren dat bijdraagt aan een gevoel er maatschappelijk bij te horen, aan het realiseren van een passende vorm van maatschappelijk meedoen, en daarmee bijdragen aan het voorkomen en doorbreken van criminele carrières?

Het realiseren van maatwerk voor mensen in de marges van de samenleving vraagt niet iets fundamenteel anders dan voor andere groepen in de samenleving, maar vraagt vooral meer nauwkeurigheid en focus op het hogere doel. Dat wil zeggen: een rechtmatigheidsperspectief plaatsen binnen een doelmatigheidsperspectief. Elke wet of regel laat ruimte voor onderbouwde uitzonderingen als ook voor strakkere interpretaties. De vraag is wat effectief is. Leren wat werkt in de moeilijkste gevallen levert daarmee ook inzicht op dat kan helpen om de menselijke maat terug te brengen in overheidsdienstverlening.

Ontwikkelen van maatwerk is meer gebaat bij praktische wijsheid dan bij regels (Schwarz & Sharpe, 2010). Menselijke maat en rechtvaardigheid laat zich in tegenstelling tot criteria en rechtmatigheid niet in algoritmes vangen. Praktische wijsheid vraagt dan ook om een ander type onderzoek dan kwantitatieve wetenschap met de randomized controlled trial als hoogste standaard. Het gaat juist om het versterken van het actorschap van professionals en van cliënten, niet om het overnemen ervan via regels en protocollen. De ontwikkeling van praktische wijsheid is in beroepsgroepen als advocaten, artsen en leraren gebaat bij exemplarische casussen die als heuristiek dienen, collegiaal casusoverleg (interview) en teamwork, een lerende en onderzoekende houding en ervaring. Hoe zo'n ander type onderzoek er uit kan zien is op cognitief niveau op verschillende manieren beschreven, en in de wereld van opleiding, training en coaching bestaan vele modellen en werkvormen. Hoe die zaken op een goede en effectieve manier gecombineerd kunnen worden, is in deze context nog deels onontgonnen terrein.

Praktische wijsheid, als basis voor maatwerk, ontstaat in belangrijke mate in uitwisseling tussen professionals die werken in een complexe context. Dat vraagt meer om het organiseren van leren dan om het implementeren van wetenschappelijke kennis. Leren begint met praktische vragen die in principe voor iedere professional, iedere situatie en iedere organisatie anders zijn. Implementeren van kennis kan vanuit dat perspectief gemakkelijk worden ervaren als een oplossing die op zoek is naar een probleem; een top-down benadering waar een bottom-up benadering nodig is.

Een lerende praktijk vraagt om lerende professionals, netwerken en organisaties.

Dat is niet eenvoudig in een context waarin voortdurend óók om verantwoording wordt gevraagd, waarin het gaat om een problematiek waar veel politici, bestuurders en managers een mening over hebben, en waarin regelmatig ook om de uitvoering van symbolisch beleid wordt gevraagd dat meer gericht is op de publieke opinie dan op positief verschil maken in het leven van de mensen over wie het gaat. Niet gemakkelijk dus, maar wel nodig en nuttig.

De verzorgingsstaat in transformatie

Deze visie op het versterken van maatwerk sluit aan bij verschillende beschouwingen over de verzorgingsstaat. J.P.H. Donner (toenmalig vice-voorzitter Raad van State) hield bijvoorbeeld een toespraak op een Divosa-congres in 2016, waarnaar in de sector regelmatig wordt verwezen. De strekking was dat de logica op basis waarvan de verzorgingsstaat is vormgegeven verschuift van gelijke behandeling naar ieder het zijne: van gelijke input naar gelijke uitkomsten en van rechtmatigheid naar rechtvaardigheid. Tjeenk Willink (2020) verwijst naar een steeds meer in zichzelf gekeerde overheid die de verzorgingsstaat aan het managen is en waarin in de dienstverlening niet meer de relatie tussen overheidsdienaren en burgers centraal staat, maar bedrijfsmatige afwegingen die bovendien uit een ouder tijdperk stammen. Ook roept hij de vraag op wat we bedoelen als we zeggen dat de democratische rechtsorde een normatief concept is dat 'insluit', niet uitsluit? Wat betekent dat voor de rol van de overheid bij de invulling van de sociale grondrechten; de kernverantwoordelijkheden van de overheid?

"Terug naar de bedoeling" (Hart & Buiting, 2012) is een gevleugelde kreet geworden in overheidsorganisaties. Die organisaties zijn verdwaald geraakt in bureaucratie waarin het middel het doel is geworden. De bedoeling moet de systeem- en leefwerelden weer met elkaar gaan verbinden. Werken vanuit de bedoeling gaat dan onder andere over autonome professionals, zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid, over gezond verstand oplossingen, praten mét mensen in plaatsen van óver mensen. Daar valt veel meer over te zeggen, maar op deze plek wil ik het eerst kort hebben over het bredere perspectief. Op welke ontwikkelingen zijn dit antwoorden? Waarom moet er iets veranderen? Een kort antwoord zou kunnen zijn: kijk naar de toeslagenaffaire. Op basis van profilering zijn mensen door de Belastingdienst onterecht als fraudeurs aangemerkt. Uitbetaalde toeslagen zijn op strenge wijze teruggevorderd zonder aanzien des persoons, waardoor zij in de schulden raakten en in sommige gevallen levens zijn ontwricht door verlies van baan en huis, uithuisplaatsing van kinderen of psychische problemen. Een langer antwoord gaat over maatschappelijke veranderingen. De context waarin de verzorgingsstaat na de Tweede Wereldoorlog is opgebouwd, bestaat niet meer. Het gezin als hoeksteen van de samenleving, de traditionele rolverdeling tussen mannen en vrouwen, een kostwinner met een levenslange voltijdsbaan zijn niet langer de automatische norm. Digitalisering en de netwerkwerksamenleving maken het leven vluchtiger. Door migratie komen geopolitieke problemen, zoals armoede in ontwikkelingslanden en voormalige koloniën, onze samenleving in en

vermengen zich met andere vormen van ongelijkheid die zich vaak concentreren in bepaalde stadswijken. Georganiseerde criminaliteit heeft ondermijnende vormen aangenomen en is voor kwetsbare jongeren een reëel alternatief voor ongeschoold werk in flexibele omstandigheden met weinig of geen perspectief op vooruitgang. De middenklasse wordt kleiner en de inkomensverschillen nemen toe. Hier valt allemaal nog veel meer over te zeggen. Maar de kern van het verhaal is dat de aard van onze maatschappelijke problemen verandert, en dat het grote verhaal waarop de verzorgingsstaat met burgerschapsrechten gebouwd is, is geërodeerd.

De veronderstelling dat gelijke behandeling en rechtsgelijkheid leidt tot maatschappelijke cohesie en draagvlak, klopt niet meer automatisch. In ieder geval niet wat betreft de wetten die sociale grondrechten moeten waarborgen. De diversiteit in de levens van burgers is groter geworden, net als de diversiteit in beelden van wat een goed leven inhoudt. Tegen die achtergrond pleit Donner voor een verschuiving van gelijke behandeling naar ieder het zijne. Maatwerk (ongelijke behandeling) gericht op gelijke uitkomsten, namelijk een samenleving waarin iedereen meedoet en erbij hoort (inclusie).

Niet alleen de samenleving verandert, ook het denken over de samenleving verandert. De klassieke grote verhalen van politiek en levensovertuiging die ons maatschappelijk handelen sturen, hebben hun betekenis verloren. Niet dat ze zijn verdwenen, maar ze staan naast elkaar en naast nog vele andere levensbeschouwingen die erbij zijn gekomen. Concurrentie tussen grote verhalen heeft plaatsgemaakt voor co-existentie, een beetje zoals met de idealen van de Franse revolutie. Vrijheid, gelijkheid en broederschap kunnen niet zonder elkaar. Zodra je er één verabsoluteert, krijg je meteen problemen met de andere. Teveel vrijheid leidt tot ongelijkheid, te weinig broederschap tot overheidsregulering en beperking van vrijheid, teveel broederschap tot sociale bubbels en ongelijkheid, teveel gelijkheid tot inperking van vrijheid enzovoort. Waar moet je in een concrete situatie op varen? Welk ideaal is in welk geval het meest adequaat? Diversiteit in manieren om naar het leven te kijken is de norm geworden. Behalve dan in de sociale zekerheid, want daarin wordt in de praktijk een startkwalificatie (een opleiding op mbo-2 of havo-niveau) en ongeschoold, flexibel werk ('algemeen voorkomende arbeid') als norm gehanteerd voor het toekennen van een uitkering. Die rigiditeit botst met enerzijds een toegenomen pluriformiteit in manieren waarop mensen hun leven leiden en in mogelijke perspectieven. Mag een bijstandsontvanger ook zzp-er worden? Ook als de vereisten van de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst en de banken misschien te hoog gegrepen zijn en diegene daarbij hulp nodig heeft? Moet iemand die uit de georganiseerde criminaliteit wil stappen per se in loondienst of kan hij ook een starterskrediet krijgen om een onderneming op te zetten in de legale economie? Mogen we iemand die allerlei problemen tegelijkertijd heeft en er geen gat meer in ziet bij de hand nemen in plaats van sturen op zelfredzaamheid?

Naast de veranderende samenleving en het veranderende denken over de samenleving, is er nog iets veranderd: de rol van de overheid en de manier waarop deze haar sociale dienstverlening organiseert. De bijstandsmatenschappelijk werkers van vroeger zijn vervangen door klantmanagers, geldzaken en participatiezaken zijn uit elkaar gehaald (voor de uitkering moet je bij de één zijn, voor re-integratie bij de ander), materiële hulpverlening en psycho-sociale hulpverlening zijn uit elkaar gehaald, persoonsgerichte aanpakken vanuit het veiligheidsdomein staan los van reguliere dienstverlening vanuit het sociaal domein, bij ingewikkelde casussen kunnen zomaar 20 hulpverleners betrokken zijn, de sociale zekerheid wordt financieel gestuurd via een verdeelmodel met concurrentie tussen gemeenten. Veiligheid, bestaanszekerheid en zorg zijn aparte beleidskolommen waarin het maar moeilijk lukt om tot samenwerking te komen, hoewel er veel overlap is in de problematiek waarmee deze kolommen zich bezighouden. En daar waar er samengewerkt wordt, zijn professionals meer onderling in gesprek dan met de burgers om wie het gaat. Dat is waarnaar Tjeenk Willink verwijst: pogingen om die complexiteit te managen, maken het in zekere zin alleen maar erger. Er is steeds meer specialisatie, en ook binnen al die specialismen zijn er steeds meer regels en protocollen. Meer regels en meer sturing is niet alleen een gevolg van New Public Management, maar ook van een achterliggend empirisch-analytisch wetenschappelijk paradigma. Dat empirisch-analytische paradigma wordt vanwege haar succes in de natuurwetenschappen toegepast op een hele andere tak van sport: menselijk handelen en samenleven. Los van de vraag hoe adequaat dat is, is de consequentie in ieder geval een permanent implementatieprobleem.

Als het steeds minder lukt om maatschappelijke problemen te managen, plannen, organiseren en regelen, wat zijn dan alternatieven? Als we ervan uitgaan dat implementatie altijd een integraal onderdeel moet zijn van echte oplossingen, en dat sociale problemen én het denken daarover te complex zijn geworden om ze te kunnen managen, moet het alternatief dus gezocht worden in leren. Als we de oplossing nog niet kennen, en ook nog niet weten wat we moeten kunnen om die dichterbij te brengen, moeten we dat werkender- en lerenderwijs ontdekken. Onderzoeken en leren zijn dan twee kanten van dezelfde medaille. 'Onderzoeken' suggereert een deskundige outsider, 'leren' een betrokken insider. Op het niveau van individueel leren en verbeteren zijn er zeker goede voorbeelden. Eén daarvan is het project Van Kijken Naar Zien, waarin onderzoekers samen met professionals zoeken naar handelingsalternatieven daar waar begeleidingstrajecten met cliënten vastlopen.

In het project Van Kijken Naar Zien is samen met de gemeente Zoetermeer en met steun van ZonMw een succesvolle methode ontwikkeld voor klantmanagers bij een sociale dienst om te werken aan hun vakmanschap.

Niet door voor te schrijven hoe ze zouden moeten werken, maar door op microniveau samen te analyseren hoe gesprekken in de spreekkamer verlopen en wat handelingsalternatieven zijn. De methode draait om drie ingrediënten: werken met video-opnamen in plaats van herinneringen en interpretaties, vragen van feedback aan cliënten, en vreemde ogen van een onderzoeker/coach die meekijken. In hoeverre en op welke momenten is er in gesprekken tussen professionals en cliënten sprake van weerstand, afhaken of verstarring? In hoeverre worden er stappen gezet richting het doel? Welke handelingsalternatieven zijn er die het uitproberen waard zijn? Klantmanagers en ook leidinggevendenden die meededen zijn enthousiast. "Sinds de lagere school heb ik niet meer zoveel geleerd."

Maar ook daar waar professionals wel aan het leren zijn, lukt het niet of nauwelijks om dat leren te verbinden aan het verbeteren van organisatieprocessen. Deze constatering is bijvoorbeeld het vertrekpunt voor het ZonMw-programma Vakkundig aan het werk 2.

De ontwikkeling van lerende praktijken vraagt naast lerende professionals ook lerende organisaties. Handelingsverlegenheid van professionals in hun relatie met mensen die het verst van de dominante samenleving af staan, gaat vaak hand in hand met handelingsverlegenheid van organisaties (i.c. leidinggevendenden en beleidsmakers) om zichzelf om te vormen tot lerende organisaties. Dit is des te urgenter in een context waarin decentralisaties van verantwoordelijkheden van de rijksoverheid naar gemeenten gericht zijn op het faciliteren en stimuleren van effectieve, integrale dienstverlening: van transitie naar transformatie. Interdisciplinair en integraal werken over de verschillende wetten, beleidskolommen en organisaties heen, is een enorme uitdaging.

Professionals als verschilmakers

Voor professionals betekenen deze ontwikkelingen dat zij weinig houvast meer hebben. Dat de politiek als opdrachtgever regelmatig van kleur wisselt was altijd al zo, maar nieuw is dat burgers en cliënten in steeds meer soorten en maten voorkomen en dat de grote verhalen van vroeger hun status hebben verloren. Er zijn verschillende manieren om naar een situatie te kijken. Al die perspectieven zijn wel eens adequaat, geen enkele werkt altijd. De uitdaging is dus geworden om je als professional nuttig te kunnen maken binnen verschillende perspectieven. Maatwerk naar zowel de burger als de samenleving, met de politiek als democratische vertegenwoordiging, vraagt van professionals een rol als matchmaker.

Professionals werken in een complexe omgeving waarin zij voortdurend verschillende belangen moeten balanceren en zich moeten verhouden tot verschillende visies en partijen (Van der Aa, 2016). Professionals in het sociale en veiligheidsdomein dienen

het publieke belang van de samenleving én het individuele belang van hun cliënten. Zij zijn direct of indirect uitvoerders en handhavers van wet- en regelgeving en hebben als missie een positief verschil te maken in het leven van cliënten. Realiseren van inclusie kan alleen samen met cliënten, werkgevers en organisaties. Effectiviteit, legitimiteit en draagvlak en verbinding zijn allemaal belangrijk. Verabsoluteren van één van die principes leidt bijna automatisch tot problemen wat betreft de andere principes. Onderstaande figuur geeft de verschillende relaties en belangen weer waarmee professionals in hun werk te maken hebben.

Figuur 1: de complexe omgeving van professionals (beroepsprofiel SAM)



De kerntaken van publieke professionals die beroepsvereniging SAM (2020b) onderscheidt, zijn onder te verdelen in vier soorten activiteiten:

- **Beslissen** omvat sociaal-juridische taken: voorlichten, beoordelen, verantwoorden, handhaven. Instrumenten die in de praktijk ontwikkeld zijn en gebruikt worden, zijn onder andere de omgekeerde toets (beginnen bij het beoogde effect en wettelijke grondwaarden in plaats van wetsartikelen) en de waardendriehoek (juridisch, sociaal en economisch verantwoorden).
- **Adviseren en plannen** omvat sociaal werk-taken: verhelderen van de vraag, adviseren, activeren, gezamenlijk plan maken. Dit gaat om het realiseren van common factors (succesfactoren die in principe altijd werken): een relatiealliantie, taakalliantie en een integraal beeld van de situatie op verschillende leefgebieden.
- **Ondersteunen** omvat pedagogische, commerciële, en co-creatieve vaardigheden: het bieden van maatwerkondersteuning, het organiseren, uitvoeren en bijstellen van een plan. Dit gaat om het realiseren van specifieke succesfactoren die

soms wel en soms niet werken, afhankelijk van de situatie: kansen creëren, competenties ontwikkelen, bij de hand nemen (stabiliseren) en/of ondernemen met dromen en talenten (co-creëren).

- *Zorg voor efficiëntie en kwaliteit* omvat organisatorische en bestuurskundige taken: evalueren en verantwoorden, leren en verbeteren en samenwerken. Dit gaat om continu leren en verbeteren, zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Hiervoor worden onder andere kwaliteitssystemen gebruikt die gebaseerd zijn op plan-do-check-act gebruikt.

Er bestaat nog geen specifieke opleiding voor (aanstaande) professionals die binnen gemeenten werken in het sociale domein op het snijvlak van sociale en veiligheidszorg. Het overzicht biedt een handvat voor het vormgeven van interdisciplinaire samenwerking tussen Social Work, Bestuurskunde/Overheidsmanagement, Integrale Veiligheidskunde en HBO-rechten. Het biedt ook (aanstaande) professionals handvatten voor het bepalen van leerdoelen waaraan ze willen werken, afhankelijk van de uitdagingen waar ze tegenaan lopen.

Dit interdisciplinaire, generalistische profiel impliceert verschillende rollen van professionals: expert, organisator, verkoper, leraar, ondernemer, ouderfiguur, communicator, verbinder, advocaat, rechter, aanklager enzovoort. Elke situatie vraagt om een andere rol. En ook elke cliënt vraagt om een andere benadering. Elke rolopvatting is weleens adequaat, geen enkele altijd. Professionals moeten dus vanuit verschillende rolopvattingen kunnen werken én kunnen beoordelen welke rol wanneer past. De centrale vraag is steeds hoe zij dat wat kan, mag en moet, in een concrete situatie kunnen verbinden aan dat wat werkt. Dat laat zich niet protocolleren. Het vraagt vooral praktische wijsheid in het sturen van het eigen handelen en dat van anderen. Daarbij zijn zij in toenemende mate op zichzelf, op hun eigen beroepscode en competentieprofielen aangewezen. Om tot handelen te komen, moeten ze complexe situaties indikken en balanceren tussen verschillende belangen, behoeften en perspectieven.

Praktisch wijze professionals

Hoe ziet praktische wijsheid er dan uit? Lipsky (1980) en Zacka (2017) beschrijven op basis van praktijkonderzoek impliciete denkkaders van professionals bij gemeentelijke sociale diensten. Lipsky beschrijft hoe professionals een voorkeur hebben voor ideale cliënten waarmee zij het gemakkelijkst hun (beleids)doelen kunnen halen: een mechanisme dat leidt tot afromen. Hulp gaat dan niet naar de mensen die deze het hardst nodig hebben, maar eerder naar degenen die deze het minst nodig hebben, want daarmee valt vaak het gemakkelijkst te scoren. Wat een ideale cliënt is, kan (gelukkig) voor iedere professional anders zijn. Waar het om gaat is dat keuzes die professionals maken binnen hun caseload niet alleen gestuurd worden door welke cliënten ondersteuning het hardste nodig hebben, maar in belangrijke mate ook

door eigen voorkeuren en beleidsdoelen. Afhankelijk van het beleidsdoel richten zij zich op andere cliënten.

Zacka beschrijft hoe professionals bij een sociale dienst een onderscheid maken tussen niet-willers, niet-kunners, crisissituaties en normale cliënten, met bijbehorende interventiestijlen: straffen, helpen, regelen of administratief afhandelen. Over hoe zij mensen beoordelen en behandelen kan gemakkelijk discussie ontstaan, want 'niet kunnen' kan ten grondslag liggen aan 'niet willen' en omgekeerd. Gelijke situaties gelijk behandelen is een belangrijk rechtsbeginsel. De bestaande praktische wijsheid van professionals is niet noodzakelijkerwijs ook de optimale praktische wijsheid.

Voorbeeld van verschillende visies op oorzaak en gevolg in een emailcorrespondentie tussen twee professionals over een cliënt. Waar de één een niet-kunner ziet, ziet de ander een niet-willer.

Goedendag,

Ik ben vanuit het Leger des Heils naar jullie verwezen om een cliënt aan te melden voor de maatschappelijke opvang in Dordrecht. Het betreft een 19-jarige jongeman uit Dordrecht. De rechtbank heeft beslist dat hij donderdag uit detentie zal komen, terwijl er geen uitzicht is op een verblijfplaats en het hem ontbreekt aan een sociaal netwerk waar hij terecht kan. Voor detentie was betrokkene ook zwervende, hetgeen heeft geleid tot het delictgedrag. Er zal direct na zijn vrijlating een reclasseringstoezicht worden opgestart, van waaruit naar een begeleid wonen plek zal worden gezocht. Ik hoop dat jullie deze aanvraag z.s.m. in behandeling kunnen nemen. Indien jullie nog informatie missen, dan hoor ik dat graag.

Hallo,

Wij denken dat het wenselijk zou zijn als meneer gaat overbruggen bij zijn moeder of opa alvorens er plek is bij een begeleidde woonplek. Is er al een IFZO [informatiesysteem forensische zorg] gedaan? Mocht het bij familie echt niet lukken, dan kan hij zich melden bij het slaaphuis van het Leger des Heils. In jouw mail geef je aan dat meneer voor detentie ook zwervende was wat heeft geleid tot het detentiegedrag. Het is eigenlijk omgekeerd: zijn gedrag heeft geleid tot een zwervend bestaan. Hij heeft meerdere kansen gehad in diverse maatschappelijk opvangmogelijkheden, waar hij zich niet wilde conformeren aan afspraken en met regelmaat agressief en onvoorspelbaar in zijn gedrag was naar begeleiders.

Denkkaders zoals Lipsky en Zacka beschrijven, kunnen beschouwd worden als onderdeel van de tacit knowledge van professionals: typologieën die zij gebruiken om te manoeuvreren tussen conflicterende belangen en behoeften. Die worden

bijna nooit hardop benoemd, maar bijna iedere professional herkent ze. Dergelijke typologieën kunnen beschouwd worden als een vorm van smeermiddel om rigide wetten en regels uitvoerbaar te maken. Ze kunnen ook beschouwd worden als een stabiele *theory-in-use* naast de regelmatig veranderende *espoused theory* van beleid (Argyris, 1985). Of als het echte verhaal zoals dat onderling backstage verteld wordt, in tegenstelling tot het publieke verhaal zoals dat op het podium wordt verteld (Goffman, 1983). De typologieën die Lipsky en Zacks beschrijven zijn de afgelopen decennia niet veranderd, in tegenstelling tot beleid en de daarin aangehangen theorieën, die ook door professionals worden uitgedragen.

Die discrepantie tussen de theorie die mensen aanhangen en de theorie die ze feitelijk gebruiken in hun handelen, zou weleens de reden kunnen zijn waarom het veranderen van de uitvoeringspraktijk in het sociale en veiligheidsdomein zo moeilijk is. Andere woorden en ander beleid leiden niet automatisch tot ander handelen. Om tot een lerende praktijk te komen lijkt het belangrijker om aan te sluiten bij het handelen van professionals – en bij typologieën die ze gebruiken – dan bij hoe ze over hun werk praten.

Speelruimte beperken of wijsheid vergroten?

Professionals opereren vaak in grijs gebied. Ze moeten niet alleen de regels kennen en kunnen toepassen, maar ook weten wanneer ze een uitzondering moeten maken en afwijken van de regels. Streven naar inclusie als hoger doel van wetten en regels vraagt om speelruimte voor professionals. Die kan tot ogenschijnlijke of ook tot echte willekeur leiden. Kahneman (2012) laat bijvoorbeeld vele valkuilen zien van vertrouwen op intuïtie (*thinking fast*). Als het gaat om feiten en rechtmatigheid is het waarschijnlijk beter om te vertrouwen op rationeel en logisch denken (*thinking slow*). Maar als het gaat om inclusie en acterschap, gaat het in eerste instantie om de vraag hoe mensen hun situatie beleven. Want die beleving is van waaruit ze handelen. Eergevoel, trots, heldendom, beschermen van je naasten, verveling, grenzen zoeken, leren, in dienst willen staan van iets groters... om gedrag te begrijpen is empathie meestal belangrijker dan rationele logica.

Standaard reacties om praktische wijsheid in betere banen te leiden, zijn enerzijds meer en betere incentives, en anderzijds meer regulatie (Schwarz & Sharpe, 2010). Een standaard reactie op een neiging om af te romen is om meer en betere prikkels te organiseren voor professionals, zodat hun individuele doelen beter in lijn komen te liggen met organisatiedoelen en maatschappelijke doelen. Het onbedoelde gevolg van prikkel-sturing is echter dat hoe meer professioneel gedrag gestuurd wordt via incentives, hoe minder een beroep wordt gedaan op professionele verantwoordelijkheid. 'Terug naar de bedoeling' is in wezen een oproep aan (aanstaande) professionals om zelfstandig morele afwegingen te maken in plaats van zich blind te laten leiden door beleids- en organisatiedoelen.

Een standaard reactie op vermeende willekeur is meer regulatie. In de Participatiewet is bijvoorbeeld verwijtbaar gedrag van cliënten ('niet-willen') gedetailleerder dan

eerst omschreven en zijn bijhorende sancties voorgeschreven. Het resultaat is dat de menselijke maat uit de uitvoering van de bijstand is verdwenen (Inspectie SZW, 2015; Ombudsman Rotterdam, 2015), omdat een heuristische typologie die al lang gebruikt werd, is vervangen door rigide voorschriften.

Typologieën zijn nooit perfect, ze doen nooit recht aan de complexiteit en gelaagdheid van de werkelijkheid. Ze moeten dan ook niet opgevat worden als goed gedefinieerde categorieën, maar als richtinggevende vuistregels. Zulke vuistregels werken in de praktijk beter dan nauwkeurig beschreven regels.

Schwarz & Sharpe (2010) beschrijven hoe brandweermannen vier vuistregels hadden voor wat te doen in geval van bosbranden. Wanneer je ingesloten raakt, is dat levensgevaarlijk. Om het aantal dodelijke ongelukken te verminderen, zijn de 4 oorspronkelijke vuistregels in de loop van de tijd uitgegroeid tot 48 regels. Die 48 regels zijn op zichzelf beter dan de 4 vuistregels van daarvoor, maar het aantal dodelijke ongelukken nam juist toe.

Richtlijnen voor menselijk handelen moeten niet te gecompliceerd en uitvoerig zijn, en ruimte laten voor gezond verstand en improvisatievermogen. Verbeteren van uitvoeringspraktijken vraagt eerder het vinden van betere vuistregels dan van meer en gedetailleerdere regels; eerder 2e orde leren dan 1e orde leren (Argyris, 1985); en accepteren dat er weleens iets mis kan gaan en dat behandelen als leerervaring in plaats van als een risico dat moet worden weggemanaged.

Het vraagt vooral onderzoek naar werkzame mechanismen die richting kunnen geven aan continu leren en verbeteren van professionals. In een analogie: verbeteren van het DNA in plaats van plastische chirurgie. Menselijk leven ontwikkelt zich vanuit een paar basale bouwstenen in wisselwerking met haar omgeving. Hetzelfde geldt voor praktische wijsheid.

Ontwikkelen van praktische wijsheid vraagt van professionals dat ze weten wat het doel is van hun handelen, dat ze kunnen improviseren, opmerkzaam zijn en de context van een situatie kunnen lezen, vanuit het perspectief van de ander diens belang kunnen dienen, gevoel en ratio kunnen verbinden, en vooral dat ze veel ervaring opdoen (Schwarz & Sharpe, 2010). Sennett (2008) stelt dat vakmanschap zo'n 10.000 uur oefening vraagt. Een muziekinstrument leren spelen op professioneel niveau vraagt heel veel oefenen, ook voor degenen met een bovengemiddeld talent. Voor improviseren, creativiteit en gevoel in de muziek leggen kunnen tips en richtlijnen aangereikt worden, maar het is niet echt in regels te vangen. Niet alle studiemateriaal dat aangereikt wordt is even inspirerend om veel oefentijd aan te besteden, en iedereen heeft andere dingen die al goed gaan en die nog aandacht nodig hebben. Dat is waarom een leraar die aanwijzingen kan geven

en dingen voor kan doen vaak beter werkt dan een schriftelijke methode; waarom een pedagogische benadering die vertrekt vanuit de leerling vaak effectiever is dan een didactische benadering die vertrekt vanuit de lesstof; waarom werken aan praktische wijsheid en vakmanschap mijns inziens belangrijker is dan werken aan gedragsregulering via protocollen; en waarom voortdurend leren in het dagelijks werk belangrijker is dan het bijhouden van vakliteratuur.

Naar een nieuwe orde in de chaos

Als dit de uitdaging is, wat heeft de wetenschap dan bij te dragen? De afgelopen decennia is veel onderzoek verricht naar wat werkt in hulpverlening en criminaliteitsbestrijding. Er zijn bijvoorbeeld databanken opgebouwd met effectieve sociale interventies, erkende justitiële interventies, effectieve jeugdinterventies, effectieve interventies rond huiselijk geweld, ouderenzorg en gehandicaptenzorg, gezond leven, sport en bewegen, langdurige ggz en jeugdgezondheidszorg. In die databanken staan inmiddels vele honderden interventies en het worden er ieder jaar meer. Het wordt steeds lastiger daar een weg in te vinden, mede doordat interventies wat betreft hun werkzame logica vaak ook nog eens haaks op elkaar staan. Werkzame mechanismen die genoemd worden zijn onder andere aandacht geven, stimuleren en faciliteren van meedoen in de maatschappij, grenzen aangeven, kansen creëren, competenties ontwikkelen, bij de hand nemen, ondernemen met dromen en talenten en combinaties daarvan (Spies, 2017). Al deze mechanismen bevatten andere onderliggende veronderstellingen over mensen: deugen mensen wel, alleen in potentie, deugen ze niet, of juist nog veel meer dan we denken? Moeten we mensen strak houden, helpen, kansen bieden of helpen tot bloei te komen? Verschillende typen interventies, maar ook verschillende beroepsgroepen en wetenschappelijke stromingen hebben allemaal een eigen ingebakken mensbeeld en favoriete interventie-logica's. Die staan allemaal naast elkaar, ze kloppen allemaal wel eens en nooit altijd.

Een tweede punt is dat wetenschappelijke kennis over wat werkt, in veel gevallen niet direct toepasbaar is in de complexe context van professionals. Zoals de socioloog Giddens (1992) al constateerde, zijn de belangrijkste vragen rond sociale problemen meestal niet van het type 'wat is gezond voor mij om te doen?', maar van het type 'hoe krijg ik mezelf zo ver om te doen wat goed voor me is?' Dat geldt voor cliënten, maar ook voor professionals en voor onderzoekers. We zijn dus op zoek naar kennis met concrete handelingsperspectieven in praktijksituaties.

Maatschappelijk meedoen en erbij horen (de twee aspecten van inclusie) komt van twee kanten. Het is altijd een resultaat van wisselwerking. Werken aan een toekomstperspectief vraagt het overbruggen van verschillende visies op wat een goed leven inhoudt (normatief) en het in balans brengen van iemands beleving van de eigen zelfredzaamheid en de eisen die hieraan worden gesteld vanuit de samenleving en vanuit wet- en regelgeving. Met andere woorden: het vinden van een balans tussen het actorschap zoals iemand dat zelf ervaart en het actorschap

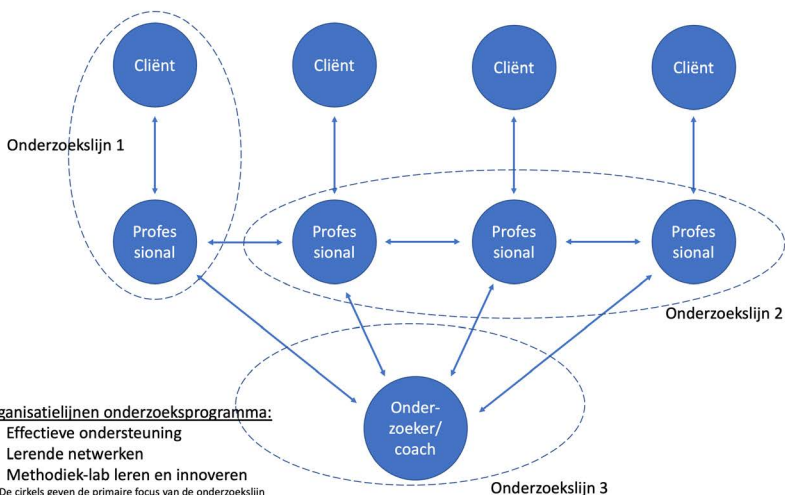
dat de overheid van burgers veronderstelt en vraagt. Overbruggen van deze kloof vraagt ook het vinden van een balans tussen accepteren dat mensen zijn wie ze zijn (inclusie als matchingsuitdaging) en proberen hen te helpen de beste versie van zichzelf te worden (inclusie als ontwikkelopgave). Dit vraagt een interdisciplinair, ontwikkelingsgericht perspectief dat breder is dan de op dit moment gangbare psychologische benadering van re-integratie (Blonk, 2018). Het gaat immers om interactie en wisselwerking tussen professionals en cliënten.

Handelingsverlegenheid van professionals lossen we niet noodzakelijkerwijs op met meer kennis over cliënten. Het creëren van een praktijk van lerende professionals, organisaties en netwerken vraagt bovendien een beperkte set effectieve vuistregels en het organiseren van leren en verbeteren. En dat vraagt weer om onderzoekers en begeleiders die professionals kunnen begeleiden in hun eigen leerprocessen, met andere woorden: onderzoekers die zelf doen wat ze verkondigen.

Dit leidt tot drie lijnen in het onderzoeksprogramma van het lectoraat. De hoofdvragen zijn:

1. Wat werkt voor wie in het realiseren van inclusie van mensen in de rafelranden van de samenleving?
2. Hoe kan samen leren en verbeteren door professionals effectief worden vormgegeven?
3. Hoe kunnen modellen voor onderzoeken, leren en innoveren vertaald worden in effectief praktisch handelen van onderzoekers, trainers en coaches?

Figuur 2: drie onderzoekslijnen



Organisatielijnen onderzoeksprogramma:

1. Effectieve ondersteuning
2. Lerende netwerken
3. Methodiek-lab leren en innoveren

Nb. De cirkels geven de primaire focus van de onderzoekslijn weer. Er kunnen meer partijen betrokken worden.

Die drie lijnen werken we hier verder uit, in deze volgorde. We beginnen bij de primaire inhoud: welke richtlijnen en kaders kunnen helpen om beter te worden in het realiseren van inclusie? Daar gaan we uitgebreid op in. De benadering die we voor de eerste onderzoekslijn uitwerken, trekken we door naar de andere twee onderzoekslijnen. Daarvoor veralgemeniseren we een set algemene succesfactoren die we onderscheiden voor effectieve ondersteuning.

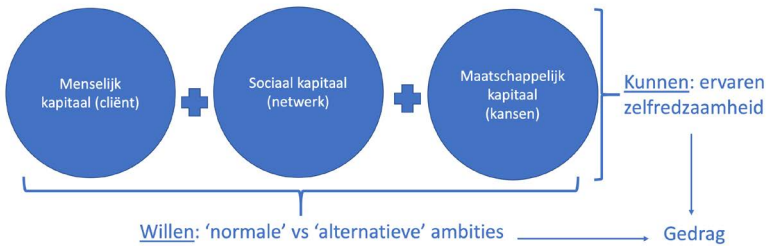
Via actieleren naar praktische wijsheid

Een kader voor het ontwikkelen van praktische wijsheid vraagt enerzijds goede vuistregels en anderzijds een handvat voor methodisch leren en verbeteren aan de hand van die vuistregels. De zoektocht is dus naar algemene succesfactoren, om van daaruit concrete uitwerkingen steeds weer opnieuw te doen met iedere professional en iedere concrete situatie. Het idee is dat professionals daar zelf goed in worden. Daarvoor hebben we de laatste jaren een raamwerk en methodiek ontwikkeld (Spies e.a. 2016; Spies, 2018; Spies & Romijn, 2021) waarmee in vele trainingsgroepen en onderzoeksprojecten (Spies e.a., 2021) positieve ervaringen zijn opgedaan. De methodiek is een combinatie van inhoud en proces en is erop gericht om in gesprekken en trajecten met cliënten weerstand, afhaken en stagnatie te analyseren en nieuwe handelingsmogelijkheden te vinden. De methodiek beoogt de denkkaders die professionals in de praktijk gebruiken (Zacka, 2017) te modifieren tot een adequater alternatief. De belangrijkste achtergronden ervan zijn de capability benadering van Sen (1993), het contextuele model in psychotherapie en coaching (Wampold & Imel, 2015), supported employment en individuele plaatsing en steun (Coenen-Hanegraaf & Valkenburg, 2012; Michon e.a., 2013), wrap-around care (Hermanns, 2008), een model van sociale in- en uitsluiting (Vobruba, 2007), een analyse van verschillende politieke discoursen over sociale uitsluiting (Levitas, 2005), en situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1977). Daarnaast wijzen Miller e.a. (2008) op het belang van continu reflecteren en leren.

De capability benadering van Sen is een economische theorie die gericht is op menselijk welzijn: de vrijheid om een in jouw ogen goed leven te leiden, met de mogelijkheden die je hebt, in sociale verbanden en met maatschappelijke kansen en grenzen. De belangrijkste waarde in dit verband is het oog voor normatieve aspecten. Mensen hebben verschillende beelden van wat een goed leven inhoudt, bijvoorbeeld tussen verschillende culturen, maar ook tussen de overheid en burgers in de rafelranden van de samenleving. Dat heeft gevolgen voor het begrip motivatie. Met die term wordt meestal iets kwantitatiefs bedoeld: iemand is meer of minder gemotiveerd. Motivatie als een gaspedaal en rem die de snelheid van de auto regelen. Wat de capability benadering in deze analogie toevoegt is het stuur en de routeplanner. Motivatie is niet alleen kwantitatief (meer of minder) maar ook kwalitatief: wat vind je een goed leven? In de sociale zekerheid wordt een 'normaal' leven in wezen gedefinieerd als het hebben van laagbetaald, ongeschoold, flexibel werk. Als je andere ambities hebt, kan dat gemakkelijk gezien worden als

ongemotiveerd. Het begrip motivatie kunnen we beter vervangen door het begrip actorschap dat twee elementen omvat: willen en kunnen. Of in ieder geval motivatie als zien als een combinatie van snelheid en richting.

Figuur 3: willen en kunnen als twee dimensies van actorschap



Mensen verder helpen gaat dus niet alleen over meer of minder, maar ook over de vraag welke kant op. Dat betekent dat inclusie als hoger doel ook nadere uitleg behoeft. Zoals Vobruba (2007) terecht stelt, zijn het de ingesloten en uitgesloten die definiëren wat insluiting is en wat uitsluiting is. Insluiting is goed, uitsluiting is slecht en discussies daarover worden doorgaans over de hoofden van mensen zelf heen gevoerd. Maar mensen vinden daar zelf ook iets van. Ze kunnen bijvoorbeeld in objectieve zin ingesloten zijn omdat ze een baan en een gezin hebben, maar daar in subjectieve zin ongelukkig mee zijn. Denk bijvoorbeeld aan werkende armen die het gevoel hebben dat ze niet verder komen en die zich opgesloten voelen in plaats van ingesloten. Of mensen kunnen uitgesloten zijn in de zin van geen werk hebben, maar daar zelf voor gekozen hebben omdat ze meer gemotiveerd zijn voor hun hobby's, een deel-economie, een onconventionele levensstijl, of voor criminaliteit. Ingesloten en uitgesloten kunnen we dus aanvullen met opgesloten en afgesloten. Inclusie betekent vanuit elk van die vertreksituaties iets anders. Wat precies, zullen we moeten bepalen in gesprek met mensen zelf. Het gaat meer om hun beleving dan om feiten.

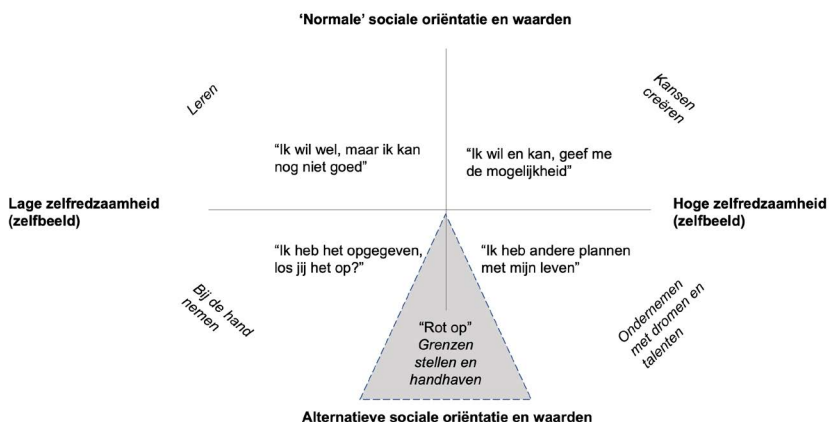
Opgesloten	Ingesloten
Uitgesloten	Afgesloten

Deze sociologische manier van kijken naar inclusie sluit aan bij de verschillende politieke discourses over inclusie die Ruth Levitas onderscheidt in haar boek *The Inclusive Society* (2005). Daarin onderscheidt ze drie discourses over sociale uitsluiting: sociale uitsluiting als een kansenprobleem met herverdeling als oplossing; als een normen en waarden probleem met paternalistisch en directief overheidsbeleid als oplossing; en als een sociale integratie probleem met scholing en training als oplossing. Daar kunnen we een vierde perspectief aan toevoegen, namelijk sociale uitsluiting als een probleem van burgerlijke normen en waarden met sociale innovatie en meer ruimdenkendheid als oplossing. Al die perspectieven bevatten een ander mensbeeld en een verschillende rolopvatting voor professionals:

- "Alle mensen deugen, ze hebben alleen ongelijke kansen". De rol van de professional is dan om kansen te creëren en op te komen voor hun cliënt. Een rol als verkoper en vertegenwoordiger. Dit is een faciliterende en delegerende benadering in termen van situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1977).
- "De meeste mensen deugen, maar het komt er nog niet altijd uit". De rol van de professional is dan om competenties van mensen te ontwikkelen zodat ze kunnen meedoen. Dit is een pedagogische benadering waarin de professional een rol als leraar heeft. In termen van situationeel leiderschap gaat het om een steunende rol.
- "De meeste mensen deugen niet". De rol van de professional is dan om mensen bij de hand te nemen, sturend en controlerend. Een warme, directieve, paternalistische rol als ouderfiguur. In termen van situationeel leiderschap gaat het om een begeleidende rol.
- "Mensen kunnen nog meer deugen dan je denkt als je hun interne motivatie de vrije loop laat in plaats van ze in een hokje te willen stoppen". De rol van de professional is dan om te co-creëren met dromen en talenten van mensen. Een rol als ondernemer of incubator. Deze rol wijkt af van de leidende rol die hier in situationeel leiderschap aan wordt toegekend. We beschouwen alternatieve interne motivatie primair als een innovatiekracht, niet als een disciplineringsprobleem.
- Dit laatste mensbeeld bestaat ook in de variant: "mensen hebben allerlei talenten, maar je kunt er niet altijd van op aan wat ze ermee doen". De rol van de professional is dan om te controleren en handhaven, of om te leiden, in termen van situationeel leiderschap.

Afhankelijk van hoe iemand naar zijn situatie kijkt, past er een verschillende benadering. Dat is uitgewerkt in het subjectief logisch interventie model (Spies e.a. 2016; Spies, 2018).

Figuur 4: het subjectief logisch interventie model (SLIM)



Professionals moeten dus verschillende rollen voor hun cliënten kunnen spelen. Maar daar gaat nog iets anders aan vooraf: het opbouwen van een goede werkrelatie. Helderheid, transparantie en betrouwbaarheid van de zijde van de professional dragen daaraan bij. Wampold & Imel (2015) hebben in een meta-studie gekeken naar wat werkt in psychotherapie. Ze trekken twee belangrijke conclusies. De eerste is dat er meer ondersteuning is voor een contextueel model dan voor een klassiek medisch model voor psychotherapie. De traditionele, probleemgerichte manier van kijken, gebaseerd op diagnosticeren en behandelen, is minder effectief dan een oplossingsgerichte manier van kijken (zie ook Van Os, 2014). De tweede conclusie is dat binnen zo'n contextuele benadering drie algemene ontwikkellijnen onderscheiden kunnen worden die ertoe doen:

1. naarmate een cliënt de relatie met de therapeut meer als een echte relatie gaat ervaren, wordt er meer bereikt. Authenticiteit, empathie en een positieve benadering hebben een positief effect; een afstandelijke, neutrale en oordelende houding juist niet. Echtheid is iets anders dan beleefdheid. Een sociaal wenselijk gesprek leidt misschien tot afspraken, maar meestal niet tot actie.
2. naarmate een cliënt meer gaat geloven in een behandeling, werkt deze beter. Vertaald naar de context van professionals die met cliënten werken aan inclusie, kunnen we stellen dat naarmate er een meer gedragen, gezamenlijk plan is waarvan de cliënt zich eigenaar voelt, er meer wordt bereikt.
3. naarmate acties gericht op inclusie (of op gezondheid, in het geval van psychotherapie) beter aansluiten bij hoe een cliënt zijn situatie ervaart, hebben deze meer effect. Dit punt vullen we verderop nader in, meer toegesneden op inclusie als doel.

De eerste twee ontwikkellijnen zijn *common factors*: dingen die in principe altijd werken, wat het probleem ook is. Dit vraagt generalistische vaardigheden van professionals. De vraag is welke manieren er allemaal zijn om deze succesfactoren te realiseren.

De derde ontwikkellijn gaat over *specific factors*: dingen die soms wel en soms niet werken, afhankelijk van de situatie en afhankelijk van hoe iemand zijn zelfredzaamheid ervaart en wat voor beeld hij heeft van een goed leven.

Aansluiten gaat dus over bejegening (echtheid en het vinden van een gezamenlijk doel) én over maatwerk. Aan dat maatwerk kunnen twee aspecten onderscheiden worden: wat en hoe. Het eerste gaat over leefgebieden: inkomen, werk, opleiding, wonen, gezondheid, relaties enzovoort. Het tweede gaat over strategie. Met Vobruba, Levitas en Hersey & Blanchard in gedachten, zijn er altijd minimaal vier manieren om een doel te bereiken: kansen creëren, competenties ontwikkelen, bij de hand nemen of co-creëren. Wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

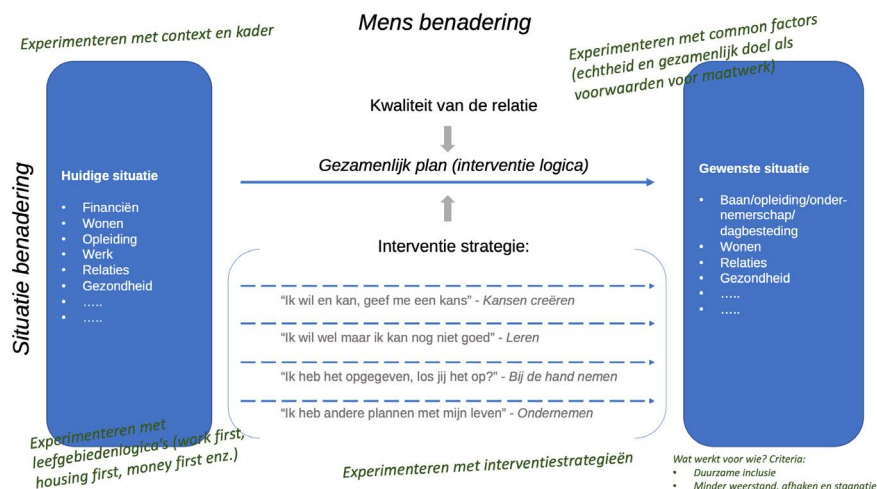
Het subjectief logisch interventie model geeft richting aan de hoe-vraag. Gezien het grote belang van common factors in de begeleiding, is die hoe-vraag waarschijnlijk

belangrijker dan de wat-vraag, al kunnen die twee natuurlijk niet los van elkaar worden gezien.

Met betrekking tot wat zijn er twee belangrijke inzichten. Het eerste is de filosofie van wrap-around care (Hermanns, 2008). De twee belangrijkste elementen ervan zijn dat hulpverleners integraal samenwerken met de cliënt en diens sociale netwerk, en dat zoveel mogelijk levensterreinen tegelijkertijd op orde worden gebracht. Hoe meer risicofactoren, hoe meer kans dat het misgaat. Het tweede is de filosofie van *supported employment* (Coenen-Hanegraaf & Valkenburg, 2012) of individuele plaatsing en steun als uitwerking daarvan: een herstelgerichte benadering waarin werk als medicijn wordt gezien (Michon e.a., 2013). Re-integratie is er meestal op gericht om mensen via training voor te bereiden op een baan. In *supported employment* wordt dit omgedraaid: eerst plaatsen, dan trainen. Bemiddelen naar een baan is dan het beginpunt van begeleiding in plaats van de afsluiting ervan. Inclusie is dan niet alleen het doel, maar wordt ook gebruikt als middel. De begeleiding is erop gericht om iemand te ondersteunen in het functioneren op die plek. Ontwikkeldoelen zijn dan niet abstract, maar verbonden aan concrete situaties die zich voordoen. De filosofie kan ook op andere levensterreinen gebruikt worden. Naast *work first* benaderingen (eerst een baan of opleiding regelen) zijn er bijvoorbeeld ook *housing first* (eerst woonruimte regelen) en *money first* (eerst schulden regelen) benaderingen. Al die logica's werken weleens, geen enkele altijd.

Als we het bovenstaande combineren, ontstaat er een soort plattegrond waarmee interventies kunnen worden geanalyseerd en waarmee gezocht kan worden naar handelingsalternatieven. Een lerende en onderzoekende houding is de grootste succesfactor voor het ontwikkelen van vakmanschap (Miller e.a., 2008).

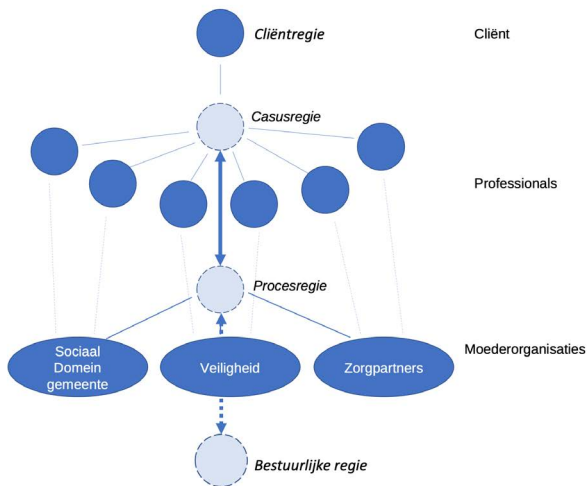
Figuur 5: methodisch kader voor actieleren



Een laatste punt is van belang voor integrale samenwerking. In wrap-around care is een gelijkwaardige samenwerking tussen professional, cliënt en diens sociale omgeving het uitgangspunt. Regie voeren gebeurt door de professional die het dichtst bij de cliënt staat. Die is eerste aanspreekpunt. Casusregie is erop gericht dat verschillende professionals hun handelen coördineren, in samenspraak met de cliënt. Professionele domeinen zijn afgebakend naar leefgebieden. De één houdt zich bezig met werk, de ander met inkomen en schulden, weer een ander met gezondheid, nog weer een ander met de geestelijke gezondheid enzovoort. Integrale samenwerking gaat niet alleen over meerdere leefgebieden tegelijk aanpakken, maar vooral ook het afstemmen van de gezamenlijke interventiestrategie. Verschillende professionals en organisaties hebben meestal verschillende ingebakken mensbeelden en interventiestrategieën van waaruit ze handelen.

Naast casusregie kan er ook procesregie onderscheiden worden. Verschillende organisaties hebben allemaal hun eigen aanpakken, criteria, procedures en doelen. Dat kan integrale samenwerking in de weg staan en leiden tot verkokerd werken. Procesregie is gericht op het uitlijnen van de moederorganisaties van verschillende professionals. Dat gaat vooral over het creëren van voorwaarden voor integrale samenwerking. Als er knelpunten zijn in de samenwerking, kan het zinvol zijn om na te gaan hoe en waar die knelpunten zich voordoen, en of dit vraagt om casusregie of juist om procesregie.

Figuur 6: casusregie en procesregie



Onderzoek doen naar effectieve ondersteuning gericht op inclusie

De aanpak voor het ontwikkelen van praktische wijsheid bestaat er vooral uit dat we samen met professionals kijken naar casussen en situaties die zij lastig vinden. We maken dan een gezamenlijke analyse, gebruikmakend van het

kader zoals hiervoor geschetst (figuren 4, 5 en 6) en zoeken samen naar nieuwe handelingsmogelijkheden. Professionals proberen de ideeën die zij de moeite waard vinden uit. Samen reflecteren we op de resultaten om ervan te leren.

Voorbeeld van een gezamenlijke analyse

Een professional en een onderzoekster bespreken de video-opname van een gesprek. Ter voorbereiding heeft de onderzoekster de video geanalyseerd en de cliënt geïnterviewd. In het gesprek benadert de professional de cliënt in eerste instantie op een pedagogische manier. Ze probeert hem dingen te laten inzien. De cliënt ziet echter een professional die het dossier niet goed heeft gelezen en die zich belerend opstelt. Hij ziet zichzelf niet als 'leerling', maar als minimaal gelijkwaardige gesprekspartner. Hij wil vooral begrip, veiligheid en een kans, geen preken. Dit zorgt voor een mismatch. Nadat de klantmanager haar benadering bijstelt, en hem faciliterend benadert in plaats van pedagogisch, is er een match tussen het zelfbeeld van de cliënt en de interventiebenadering. Het gesprek loopt soepel en leidt direct tot stappen richting een baan.

De hoofdvraag in deze onderzoekslijn is: wat werkt voor wie in het realiseren van inclusie? Welke voorwaarden vraagt dit en welke professionele competenties? Inhoudelijke indicatoren voor gesprekken en trajecten tussen professionals en cliënten zijn minder weerstand, afhaken en stagnatie (inclusie als proces) en stappen richting het doel (inclusie als doel: werk, wonen, financiën, gezondheid, relaties). Procesmatige indicatoren voor het leren van professionals en daarmee voor het succes van de methodiek, zijn of professionals nieuwe handelingsmogelijkheden uitproberen en of zij hun competenties vergroten. Naast wat professionals daar zelf over zeggen zou dat bijvoorbeeld ook zichtbaar kunnen worden in de rest van hun caseload.

Het belangrijkste doel van deze onderzoekslijn is het testen en verder ontwikkelen van een methodiek waarmee professionals hun praktische wijsheid en effectiviteit kunnen verbeteren in het realiseren van inclusie met mensen in de rafelranden van de samenleving. Dat doen we door samen met professionals de (impliciete) logica van hun interventies te onderzoeken en door daar actief mee te experimenteren om erachter te komen wat werkt voor wie in welke situatie.

Organiseren van leren en verbeteren

Als het niet lukt om oplossingen dichterbij te managen, hoe kunnen we dan een lerende praktijk creëren waar oplossingen werkender- en lerendervij worden gevonden? En vooral: hoe creëren we naast lerende professionals ook lerende organisaties en netwerken (Senge, 1990)? Leren vindt plaats in interactie, en die leer-interactie moet worden georganiseerd.

Om te beginnen een paar ervaringen uit Noorwegen (Spies, 2022). In de regio Trondheim is de afgelopen jaren een lerend netwerk van zes gemeenten georganiseerd. Het doel was om te komen tot innovatie en kwaliteitsverbetering van sociale dienstverlening. Twee initiatieven dienden als inspiratie. Het eerste waren studiereizen van Noorse delegaties aan Nederland en omgekeerd. Die genereerden keer op keer energie en ideeën onder de deelnemers. De kennis die ze meenamen had ook opgeschreven kunnen worden op een paar bladzijden, maar dat had vast niet hetzelfde effect gehad. De belangrijkste les die we daaruit trokken was dat energie creëren belangrijker is om leren te stimuleren dan kennisinhoud aandragen. Er zijn ongetwijfeld vele manieren waarop energie kan worden gecreëerd. Bijvoorbeeld via echtheid in het contact tussen professional en cliënt, zoals genoemd in de vorige paragraaf. Leren, of dat nou door cliënten, professionals of onderzoekers gebeurt, begint ermee dat het ergens over gaat dat ertoe doet. Het tweede initiatief was een visitatie-methodiek die oorspronkelijk in Nederland ontwikkeld was door Divosa (vereniging van directeurs en leidinggevenden in het sociaal domein), en die met enige aanpassingen in 2011 geïntroduceerd werd in twee NAV¹-regio's in Noorwegen. Het doel van de methodiek was om leidinggevenden te helpen de resultaten van hun organisatie te verbeteren via onderlinge steun en advies in plaats van door het inhuren van consultants. Hiertoe werden groepjes gevormd van drie of vier leidinggevenden van verschillende vestigingen. Het accent lag niet op het zenden van het best mogelijke advies door externe deskundigen, maar op de ontvangstbereidheid voor advies door leidinggevenden. Het advies van mensen met een vergelijkbare functie en verantwoordelijkheid is waarschijnlijk gemakkelijker te accepteren. Wat mogelijk ook helpt, is dat binnen de groepjes leidinggevenden van rol wisselen. De ene keer gaan ze op bezoek in de organisatie en geven ze advies aan een collega-leidinggevende. De volgende keer is het omgekeerd en zijn ze zelf degene die advies krijgt. Deze wisseling van rollen helpt om gelijkwaardigheid te creëren. Het advies van collega's met praktische kennis die naar samenhang kijken, zou soms ook adequater kunnen zijn dan dat van specialisten die meestal alleen naar specifieke onderdelen kijken. De pilot in twee regio's ging binnen een half jaar naar landelijke uitrol, omdat leidinggevenden van NAV (het Noorse UWV) er enthousiast over waren. De methodiek is sindsdien opgenomen in het leiderschapsprogramma en is tien jaar later nog steeds het best gewaardeerde onderdeel daarin. De belangrijkste les die we daaruit trokken, was dat eigenaarschap en een gezamenlijke focus belangrijke elementen zijn voor leren en verbeteren. Kennisinhoud is in dit verhaal nog steeds secundair. Intrinsieke motivatie ontstaat voor de meeste mensen niet primair vanuit kennis.

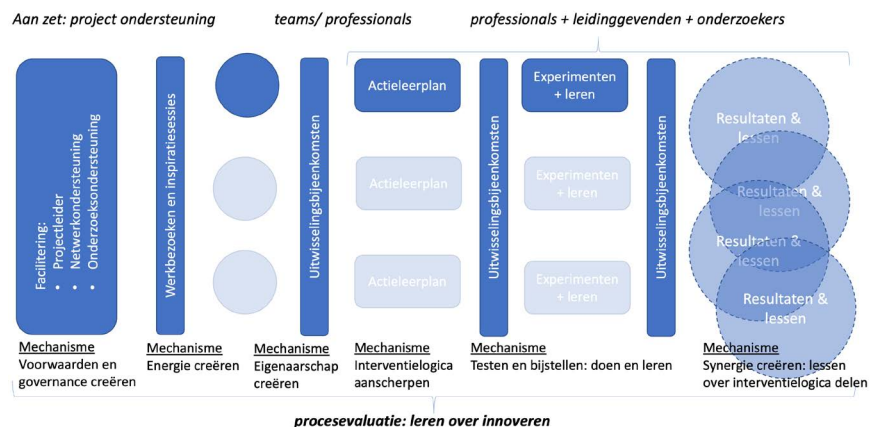
Op basis van deze ervaringen is een lerend netwerk georganiseerd. Daarvoor zijn de eerstgenoemde bouwstenen (energie creëren en eigenaarschap creëren) aangevuld met continu leren via een vorm van plan-do-check-act. Organisaties maakten een

1 NAV in Noorwegen is vergelijkbaar met het UWV en de Sociale Verzekeringsbank in Nederland.

team-actieleerplan, en vervolgens maakten professionals binnen dit teamplan hun eigen actieleerplan aan de hand van een inhoudelijk kader (zie vorige paragraaf). De acties werden geëvalueerd en bijgesteld, lessen gedeeld. In alle gevallen werden er concrete resultaten geboekt met cliënten. Ze hebben allemaal een eigen methodiek of aanpak ontwikkeld (1e orde leren). Het belangrijkste succes is echter dat ze deze geïntegreerd hebben in hun dagelijkse werk en dat ze praktisch inzicht hebben gekregen in succesfactoren hiervoor (2e orde leren). Elke aanpak of methodiek belicht formele aspecten en veronderstelt stilzwijgend andere informele aspecten. Die combinatie is voor iedereen anders, het belangrijkste is dat professionals in staat zijn voor zichzelf een werkend pakket samen te stellen (Argyris, 1985).

Het kader voor het organiseren van leren en verbeteren dat in dit project is ontwikkeld, is gebaseerd op dezelfde typen succesfactoren als het kader dat in de vorige paragraaf is geschetst voor het ontwikkelen van praktische wijsheid gericht op inclusie. Het gaat om het creëren van een context en voorwaarden, van energie (via inspiratie en stimuleren van echte gesprekken), focus en eigenaarschap (via eigen actieleerplannen) als common factors; experimenteren en leren via interventielogica's afgestemd op hoe mensen zich tot het gezamenlijke doel verhouden (via vormen van plan-do-check-act) als specific factor; en delen van lessen ten behoeve van synergie en versnelling van leren. De drie ontwikkellijnen die Wampold (2015) noemt, hebben we uitgebreid tot vijf. Aan de voorkant hebben we het creëren van een adequate context en een kader toegevoegd. Dat is in een therapie-setting niet nodig, maar in minder heldere contexten, zoals een lerend netwerk of in complexe casussen, wel. Aan de achterkant hebben we het delen van lessen toegevoegd om individuele leeropbrengsten collectief te maken, te valideren en mogelijk ook te vertalen naar de organisatie van werkprocessen. Het streven is om denkmodellen te ontwikkelen en werkzame mechanismen te identificeren die in meerdere, verschillende contexten werken (vgl. Marsick & Watkins, 1999).

Figuur 7: model (voorbeeld) voor het organiseren van leren



Voor het geven van invulling aan en het ondersteunen van de vijf ontwikkelijnen maken we gebruik van inzichten uit organisatie- en veranderkunde, kwaliteitsontwikkeling en continu leren in organisaties, marketing, vormingswerk en pedagogiek. Op onderzoeksmethodologie (van handelingsonderzoek tot *design thinking*) komen we terug in de volgende paragraaf. Marketing klinkt misschien als een vreemde eend in de bijt. De reden om dit erbij te betrekken is dat actieleren door professionals overtuigingskracht vraagt. Een professional die een idee heeft dat hij wil uitproberen, kan daarvoor moeilijk op regels terugvallen. Kunnen *pitchen* van het idee is essentieel om medewerking van anderen te verkrijgen – zowel van de cliënt als van andere professionals en leidinggevenden. Sinek (2009) stelt dat zulke *itches* effectiever zijn als ze authentiek zijn en beginnen met de dieperliggende motivatie achter een idee of product. Cialdini (2016) biedt een overzicht van typen verkoopargumenten. Inzichten uit de commerciële economie kunnen sociale professionals helpen om pro-actief te worden en anderen mee te krijgen.

Volgens Scharmer (2009) zijn de kiemen voor verandering altijd hier en nu aanwezig. Dat vraagt wel goede waarneming met zowel hoofd als hart: wat speelt er allemaal boven en onder de waterlijn? Als we daar open naar kijken, welke mogelijkheden en potentie zien we dan? Hoe zouden we dat kunnen vormgeven? De focus op hier en nu, op verbinding en op handelen zijn essentieel voor actieleren. Theory U daagt uit om onder de oppervlakte te ervaren, voorbij sociaal wenselijke gesprekken die meestal toch niet tot actie leiden. Argyris (1985) biedt daarvoor ook een handvat met het onderscheid dat hij maakt tussen *espoused theory* en *theory-in-use*. De theorie die mensen aanhangen kunnen we zien als het sociaal wenselijke verhaal, de theorie die mensen in hun handelen gebruiken als het echte verhaal.

Het idee van leren en verbeteren is dat het leidt tot geleidelijke verandering, volgens een vuistregel van 10% inspiratie en 90% transpiratie. Het gaat vooral om het ontwikkelen van nieuwe routines, waarin kleine details tot grote impact kunnen leiden. Het belangrijkste is dan om een routine van continu leren en verbeteren te ontwikkelen, vergelijkbaar met Kaizen principes in het optimaliseren van productie in fabrieken (Maurer, 2004) en in de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap (Covey, 2004). Er bestaan verschillende kwaliteitssystemen die allemaal een vorm van *plan-do-check-act* kennen. Reflectie onderdeel maken van het dagelijks werk leidt op termijn tot excellent vakmanschap (Miller e.a., 2008).

Leren is een actief proces aan de hand van praktische uitdagingen: casussen waarin een professional niet verder komt, een leidinggevende die het niet goed lukt om een lerende omgeving te creëren, onderzoekers die het niet lukt om samen met professionals energie te creëren of om handelingsalternatieven te vinden. Actief leren begint bij eigen leerdoelen. Dat maakt het een moeilijk controleerbaar proces: iedereen moet door een eigen leerproces heen. Valkuilen zijn onder andere resultaatafspraken verwarren met leerdoelen, over de schouder meekijken

en corrigeren, te weinig of juist te veel uitdaging bieden (met verveling of juist overvragen en beschadigen tot gevolg), te veel of te weinig structureren enzovoort. Volgens Vygotski (1980) is leren optimaal als het plaatsvindt in de zone van naaste ontwikkeling, net buiten de comfortzone, met hulp van iemand die iets al wél kan. Waar die zone van naaste ontwikkeling is, is voor iedereen anders. Effectief leren vraagt om actieve begeleiding, niet afwachtend aan de zijlijn staan. Wanneer leren wordt vormgegeven als zelfstandige activiteit van professionals, is het risico groot dat het zich ofwel afspeelt binnen de comfortzone van dat wat iemand al kan. Dan is het al snel saai. Ofwel dat het zich afspeelt te ver buiten die comfortzone, waardoor het vooral tot faalervaringen en beschadiging leidt. Leren kan een stuk effectiever zijn als er een trainer of coach aanwezig is – in de persoon van of naast een onderzoeker – die kan helpen het juiste evenwicht te vinden tussen ondervragen en overvragen, en die net genoeg kan helpen om iemand bijna zelfstandig te laten leren.

Een ander element is dat leren van concreet naar algemeen gaat en terug. Freire (1980) verbindt bewustwording en politieke vorming (algemeen) aan alfabetisering (concreet). Negt (1984) verbindt vakbondsvormingswerk (algemeen) aan concrete casussen die exemplarische waarde moeten hebben. Vygotski wijst op een pedagogische logica: een leerproces moet aansluiten bij waar iemand zit. Negt wijst daarnaast op de noodzaak van een didactische logica: een onderwerp waarover we leren moet de deur openen naar nieuwe onderwerpen in de ontwikkellijijn die we nastreven.

Onderzoek doen naar het organiseren van leren

De hoofdvraag in deze onderzoekslijn is hoe samen leren en verbeteren zo effectief mogelijk vormgegeven kunnen worden. De focus ligt hierbij op lerende netwerken, waarbij een netwerk verschillende vormen kan aannemen, variërend van een organisatie(onderdeel) tot een informeel netwerk. De essentie van wat we onder een lerend netwerk verstaan, is een intentie om samen te leren en innoveren. De aanpak bestaat uit het organiseren van actieleertrajecten met continue procesevaluatie gericht op het verbeteren van deze trajecten. Indicatoren zijn het experimenteren met nieuwe handelingsmogelijkheden, het ontwikkelen van competenties, nieuwe werkwijzen en ondersteunende organisatiestructuren. Het doel is methodiekontwikkeling rond actieleren waarmee netwerken en organisaties structuur en inhoud kunnen geven aan continu leren en verbeteren.

Actieleren en handelingsonderzoek

Als onderzoek ondersteunend wil zijn aan de praktijk, en als praktische wijsheid belangrijker is voor professioneel handelen dan regels volgen, wat vraagt dit dan van onderzoek? Daarover eerst een paar beschouwingen, dan een model en dan een paar ambities. De strekking daarvan is dat ik goed praktijkonderzoek als meest fundamentele vorm van sociale wetenschap beschouw. Dat betekent dat ik de lat hoog leg. Vanuit een handelingsperspectief gaat het niet om onderzoek als een

methode, maar om handelende onderzoekers als mensen. Een goede onderzoeker worden zie ik als een voortdurend leerproces dat nooit af is.

De eerste beschouwing is een korte. In de natuurwetenschappen bestaat causaliteit uit krachten die op elkaar inwerken en die via wiskundige formules gemodelleerd kunnen worden. Moleculen stappen niet met een verkeerd been uit bed. Dat is anders in de sociale werkelijkheid, want die wordt gemaakt door handelende mensen. Dat is de kern van de structuratietheorie van Giddens (1984) en van de sociaal constructivistische psychologie van Harré (1984, 1993). Vergeleken met moleculen zijn mensen onvoorspelbaar. Ze veranderen, leren, krijgen nieuwe inzichten, hebben verlangens, ervaringen, dromen enzovoort. Dat betekent dat causaliteit (actie en reactie, oorzaak en gevolg) nooit zomaar veronderstelt kan worden, maar actief moet worden gecreëerd in interactie. "Als ik nou voor een ID-bewijs zorg, ga jij dan een baan zoeken?" Wat de ene keer werkt, hoeft een volgende keer niet te werken. Wetmatigheden bestaan niet, alleen correlaties – voor zolang ze duren, want we kunnen altijd anders gaan handelen. Waarom ziet de wereld er dan morgen toch weer bijna hetzelfde uit als vandaag? De reden daarvoor is dat de reproductie van de sociale wereld grotendeels plaatsvindt in routinematig handelen waar we niet over nadenken. We rijden rechts van de weg, sluiten aan in de rij bij de kassa, gaan door weer en wind naar ons werk. Daarmee maken we de wereld voorspelbaar en creëren we psychologische veiligheid voor onszelf en elkaar (Giddens, 1984). Veranderen van routines kan tot een gevoel van onveiligheid leiden, dat is waarom veranderen vaak zo moeilijk is.

Als het gaat over de kloof tussen overheid en burgers in de rafelranden van de samenleving, is één van de belangrijkste problemen dat vanzelfsprekende causaliteit ontbreekt. Beide zijden van de kloof voelen zich onthand. Het subjectief logisch interventie model dat eerder ter sprake kwam, is een hulpmiddel om in een bepaalde situatie een werkende causaliteit te vinden tussen twee partijen. Hoe ervaart een cliënt zijn eigen actorschap? Hoe kun je daar als professional bij aansluiten? En hoe kun je als onderzoeker helpen om dat proces te versoepelen? Dat vraagt vooral om het analyseren van interactie.

De tweede beschouwing gaat over de verhouding tussen leren en onderzoeken als twee kanten van dezelfde medaille. Leren gebruiken we meestal in een context waarin in principe bekend is hoe iets werkt, maar dat degene die aan het leren is dat nog niet weet. Onderzoeken gebruiken we meestal als we proberen iets nieuws uit te vinden. Vanuit het perspectief van degene die ermee bezig is, is het hetzelfde. Het enige verschil is dat er soms iemand is die het je kan uitleggen en je kan helpen het zelf te ontdekken, en in het andere geval niet. Kennis is binnen dat geheel slechts één element. Competenties omvatten naast kennis immers ook vaardigheden en een basishouding of rolopvatting. Die leer je niet uit een boek. Ook als de kennis voorhanden is, moet je nog steeds ontdekken hoe je die in handelen kunt vertalen.

En dat vraagt actieve betrokkenheid, niet een afstandelijk toeschouwersperspectief. Zoals echtheid in het contact en een gezamenlijk doel als *common factors* succesfactoren zijn in de ondersteuning van cliënten, is dat in de relatie tussen handelingsonderzoekers en actielerende professionals op dezelfde manier het geval. Als onderzoeker wil ik succesvolle praktijken niet alleen van buitenaf beschrijven, ik wil ze zelf ook kunnen uitvoeren om van binnenuit te begrijpen hoe het werkt. Ik committeer me aan hetzelfde hogere doel als de professional. Dat kun je zien als partijdigheid, je kunt het ook zien als een voorwaarde om de kloof te dichten tussen theorieën die we verkondigen en theorieën die we in de praktijk daadwerkelijk gebruiken. Of anders gezegd: een neutrale, beschouwende positie innemen lokt sociaal wenselijke gesprekken uit, met als gevolg kennis die gebaseerd is op invalide of op zijn minst onvolledige data. Het gevolg van deze betrokkenheid en dit commitment is druk om meerwaarde te leveren. Als neutrale onderzoeker kun je je schouders ophalen over een experiment waar niks uitkomt, want dat is nog steeds nuttig voor de wetenschap. Dat is als handelingsonderzoeker ook zo, behalve dan het schouders ophalen. We zijn immers niet voor niks aan het experimenteren en leren. We hebben een doel waar professionals, en wij dus ook, op aangesproken worden. Mislukken mag, daar leren we van, maar als we te weinig toegevoegde waarde hebben, komen we – terecht – buitenspel te staan. *Skin in the game* (Taleb, 2019) – iets te verliezen hebben – is belangrijk om te leren en om vrijblijvendheid te voorkomen.

Praktijkonderzoek kent een zwaartekracht die naar mijn mening bijdraagt aan meer fundamentele praktische wijsheid dan gedistantieerd wetenschappelijk onderzoek. In een traditionele onderzoeksopvatting heeft de onderzoeker meestal de rol van rechter die uitspraken doet die vervolgens als waarheid nageleefd zouden moeten worden. Of soms een rol als aanklager, om zaken te agenderen, zoals misbruik, fraude, eenzaamheid, ondermijning, huiselijk geweld enzovoort. Dat is uiteraard belangrijk en vraagt dat resultaten in de media terecht komen. Mensen moeten er kennis van kunnen nemen. Maar de mobiliserende kracht van waarheid is in de sociale wetenschappen gering, en agenderen van onderwerpen leidt gemakkelijk tot – al of niet als zodanig bedoeld – symbolisch beleid. Mijn rolopvatting is meer die van een advocaat die iets voor elkaar wil krijgen samen met professionals in een publiek belang. Het belangrijkste is de vraag of we iets vinden dat werkt – een pragmatisch criterium (Rorty, 1989). Zoals de Engelsen zeggen: *the proof of the pudding is in the eating*.

Uiteraard zijn onderzoeksvragen vanuit de praktijk niet altijd gebaseerd op zo'n rolopvatting. Vanuit de praktijk kan bijvoorbeeld worden gevraagd om toetsend onderzoek om aan te tonen dat een bepaalde aanpak effectief is, of om alarmerende cijfers aan te leveren die helpen bij het politiek agenderen van een bepaald onderwerp. Dergelijk onderzoek kan uiteraard zijn waarde hebben, maar het is niet de primaire focus van dit onderzoeksprogramma.

De derde beschouwing gaat over het ontwikkelen van praktische wijsheid als doel van onderzoek. In een traditionele wetenschapsopvatting wordt kennis gezien als een bibliotheek die steeds verder uitdijt: er komen steeds meer boeken met kennisfragmenten in te staan. De consequentie is dan dat er steeds meer specialisten komen die allemaal een klein stukje overzien en bij kunnen dragen, en dat het grotere geheel – de bedoeling – steeds meer uit beeld verdwijnt. Het risico is, parallel aan wat Tjeenk Willink zegt over de overheid, dat de wetenschap steeds meer in zichzelf gekeerd kennis gaat managen en de praktische toepasbaarheid raakt ondergesneeuwd. In mijn opvatting van handelingsonderzoek gaat het niet om méér kennis, maar om betere kennis in de vorm van praktische wijsheid: een boekenplank in plaats van een bibliotheek, waarin voor ieder nieuw boek een oud boek moet verdwijnen. Dat stelt hoge eisen aan de inhoud en aan de adequaatheid van dat boek voor de beoogde lezer. Het moet inspireren en je moet er een hoop mee kunnen.

Dat vraagt om een andere onderzoeksstrategie en andere rolverdeling tussen onderzoeker en onderzochte dan gebruikelijk. Meestal begint een onderzoek met een probleemstelling en een theoretisch kader. In handelingsonderzoek zit daar een stap voor: eerst tot een echt gesprek en tot de kern komen (thema-fase) en dan een gezamenlijk doel vinden (kristallisatiefase). Deze common factors zorgen in therapie en coaching voor het grootste deel van het resultaat. In essentie is het proces tussen professional en cliënt vergelijkbaar met dat tussen onderzoeker en onderzochte. Wat we als onderzoekers van de praktijk kunnen leren, is dat overeenstemming over het doel, empathie, een goede werkalliantie, authenticiteit en positieve verwachtingen belangrijker zijn voor kwalitatief goed praktijkonderzoek dat is gericht op het verbeteren van praktijken, dan trouw zijn aan een onderzoeksprotocol. Of misschien beter gezegd: dat we beter een andere onderzoeksmethodiek kunnen gebruiken die meer lijkt op wat ook werkt in de uitvoering. Handelingsonderzoek zie ik als zo'n methodiek.

Als de ontwikkeling van praktische wijsheid het doel is, is een ander verschil met traditioneel onderzoek dat onderzoeker en professional actief samenwerken. In traditioneel onderzoek is de onderzoeker degene die het onderzoek doet en de professional degene die informatie aanlevert. In handelingsonderzoek gaat het er nou net om dat de professional onderzoekt en leert, want alleen op die manier ontwikkelt deze (betere) praktische wijsheid. Dat is waarom ik actieleren (vanuit het perspectief van de professional) en handelingsonderzoek (vanuit het perspectief van de onderzoeker) als twee kanten van dezelfde medaille beschouw. Het is de bedoeling dat de professional steeds plan-do-check-act cycli doorloopt (of een regulatieve cyclus, zoals dat in social work opleidingen wordt genoemd). In mijn opvatting doet een onderzoeker dat in zijn eigen context ook steeds, in een verdiepingsooging om kennis van buitenaf te verenigen met handelingskennis van binnenuit. Om beter te worden als onderzoeker is het op dezelfde manier

als voor professionals belangrijk om praktische wijsheid te ontwikkelen. Een specifieke context waarin onderzoekers dat in dit onderzoeksprogramma doen, is het organiseren van individueel en collectief leren. Ten opzichte van traditioneel onderzoek is het dus niet primair de onderzoeker die conclusies trekt uit handelingsexperimenten, maar de professional: iets werkt beter of slechter dan wat deze eerst deed. De onderzoeker reflecteert voortdurend op diens eigen rol in het proces, langs dezelfde algemene vijf succescriteria die ook voor de andere twee onderzoeklijnen worden gebruikt. Het methodisch handelen van de onderzoeker is op deze manier ook voortdurend onderwerp van onderzoek, dat op dezelfde manier gevraagd wordt als het handelen van professionals.

Het ontwikkelen van praktische wijsheid vraagt daarnaast eerder om indikken dan om concretiseren. Neem de meta-studie van Wampold. Voor het ontwikkelen van praktische wijsheid van hulpverleners zijn de drie algemene ontwikkellijnen die hij onderscheidt (echtheid, gezamenlijk doel en specifiek maatwerk) belangrijker en bruikbaar dan alle onderliggende studies bij elkaar. De reden is dat het lezen van al die onderliggende studies misschien veel kennis oplevert, maar geen praktische wijsheid. De kans is bovendien groot dat je erin verdwaalt. De drie algemene ontwikkellijnen geven, in combinatie met het subjectief logisch interventie model, voldoende houvast om in het dagelijkse werk bezig te zijn professionaliteit en vakmanschap. De rol van onderzoeker is, in het eerdergenoemde voorbeeld van de brandweermannen van Schwarz en Sharpe (2010), het indikken van 48 regels tot 4 vier praktische vuistregels die je kunt onthouden en waarmee je kunt improviseren, niet de omgekeerde weg. Het gaat steeds om het vinden van een balans tussen bevestigen en uitdagen en het vinden van de zone van naaste ontwikkeling. Soms vraagt dat misschien meer concretisering en voorkauwen, soms minder. Daar is geen algemene regel voor, het vraagt vakmanschap van onderzoekers. Het risico van overnemen en voorschrijven is in ieder geval groter dan het risico van open laten en samen ontdekken.

Handelingsonderzoek

Exemplarisch handelingsonderzoek (Coenen, 1987, 2012) is een vorm van onderzoek die gericht is op het verbeteren van handelingspraktijken vanuit een gedeeld normatief kader (in dit geval: inclusie als doel en als middel), aan de hand van exemplarische situaties (in dit geval: situaties waarin professionals aangeven niet verder te komen met een cliënt, of meer algemeen situaties waarin ze aan hun leerdoelen kunnen werken), in een gelijkwaardige samenwerking tussen onderzoeker en onderzochte. Een kenmerk van handelingsonderzoek is dat er geen onderscheid is tussen kennis en implementatie, omdat het zich richt op cognitieve kennis als integraal onderdeel van actorschap en handelen. Cliënten handelen op basis van hun interpretatie van de wereld; een interpretatie die door professionals geïnterpreteerd wordt en die op basis daarvan handelen; een proces dat door onderzoekers geïnterpreteerd wordt en die op basis daarvan reflecties

teruggeven. In deze driedubbele hermeneutiek (vergelijk Giddens, 1979) is het vinden van gedeelde interpretaties de strategie van zowel kennisontwikkeling als het veranderen van praktijken. Binnen dit methodische kader maken we gebruik van *realist evaluation* (Pawson & Tilley, 2004) als vorm van theorie-gedreven evaluatie gericht op het vinden van werkzame mechanismen in contexten: wat werkt voor wie, in welke situatie, in welk opzicht en hoe? De mechanismen die we in dit onderzoeksprogramma op theoretische gronden als relevant veronderstellen, leiden we af van enerzijds het contextuele model en het subjectief logisch interventie model als procesmatige modellen (hoe-vragen), en anderzijds wrap-around care, individuele plaatsing en steun en *supported employment* als inhoudelijk modellen (wat-vragen). De waarde van deze modellen bewijst zich in de praktijk, door handelingsalternatieven uit te proberen en te reflecteren op het resultaat, gedurende langere tijd en in verschillende situaties.

Coenen (1987) onderscheidt drie fasen in handlingsonderzoek: de themafase, de kristallisatiefase en de exemplarische fase. Deze fasen komen min of meer overeen met de drie ontwikkellijnen die aan de hand van Wampold (2015) onderscheiden kunnen worden in hulpverleningsrelaties: echtheid, gezamenlijk doel, logische vervolgstappen. Aan deze drie fasen voegen we er twee toe: het scheppen van voorwaarden en een kader als voorafgaande fase, en gezamenlijk lessen trekken en verbreden in een afsluitende kapitalisatiefase gebaseerd op *design thinking*. Hierin worden werkzame mechanismen die zijn gevonden, ontwikkeld tot nieuwe werkwijzen en werkprocessen: van ideeën-ontwikkeling tot *prototyping* tot testen in de praktijk en onderdeel maken van de reguliere dienstverlening. Handlingsonderzoek is gericht op leren (als intern proces) en verbeteren (handelen in de wereld). In de kapitalisatiefase gaat het om de vraag hoe nieuw vakmanschap van professionals vertaald kan worden in een slimmere inrichting van organisaties en werkprocessen.

Daarmee ontstaat een model voor handlingsonderzoek dat nauw aansluit bij het model voor effectieve ondersteuning van burgers in de rafelranden van de samenleving, en bij het model voor het organiseren van leren.

*Een voorbeeld van een resultaat van design thinking is de doelmatige uitkeringsintake waarmee in Noorwegen een kleine pilot is gedaan. Intakegesprekken staan normaal gesproken in het teken van rechtmatigheid. Iemand heeft geen inkomen meer, vraagt een bijstandsuitkering aan en dan volgt er een gesprek over voorwaarden (zoals solliciteren), criteria en normbedragen. Doelmatigheidsgesprekken die gericht zijn op inclusie gaan meestal over hoe iemand via werk of opleiding weer in het eigen levensonderhoud kan gaan voorzien. **Idee:** de pilot bestond eruit dat de doelmatige manier van een gesprek voeren werd toegepast op een rechtmatigheidsonderwerp, namelijk een*

uitkeringsintake. **Prototyping:** er is een gespreksformat ontwikkeld, het idee is voorgelegd aan het management en het mocht met tien cliënten uitgetoetst worden. In de praktijk werkt het als volgt: iemand vraagt een uitkering aan en de eerste vraag is 'hoeveel geld heeft u nodig?' Die vraag is dan een opmaat voor een gesprek over budgetteren. **Test:** het doel was om cliënten vanaf het eerste moment te helpen met budgetteren. De uitkomst van het experiment was in de meeste gevallen dat cliënt en professional uitkwamen op een bedrag dat lager lag dan de bijstandsnorm. In Noorwegen kunnen die bedragen geïndividualiseerd worden (al gebeurt het nauwelijks), in Nederland niet. Zo'n gesprek zou hier dan eventueel kunnen eindigen met 'dan heb ik goed nieuws voor u, want u krijgt wat meer'. Of met 'dan heb ik hier allerlei baantjes waarmee je zo'n bedrag kunt verdienen'. De kern is dat het gesprek begint bij de beleving van cliënt en erop gericht is deze te helpen omgaan met de nieuwe situatie.

Figuur 8: fasen van handelingsonderzoek

Onderzoeksfase	Hoofdvragen	Veranderingsmechanisme	Werkvormen (voorbeelden)
Voorwaarden scheppen	Welke context schept voorwaarden voor (exemplarisch) leren?	Voorwaarden	Whole system in the room Doel, middelen, eigenaarschap bepalen ...
Themafase	Wat zijn de wezenlijke thema's die hier spelen?	Energie en urgentie	Casusbesprekingen Werkbezoeken Interviews ...
Kristallisatiefase	Wat willen we veranderen, bereiken en leren?	Gezamenlijk doel	Focusgroepen Rollenspellen ...
Exemplarische fase	Welke experimentjes kunnen we doen om verder te komen?	Experimenteren en leren	Doorbraak sessies Video-analyse Cliënten panels (feedback)
Kapitalisatiefase	Wat hebben we geleerd? Hoe verbreden en verdiepen we dat? (borging)	Lessen delen, verankeren en verbreden	Workshops Brainstormsessies Taakgroepen ...

Handelingsonderzoek kan gezien worden als een specifieke vorm van actieonderzoek. Daarvoor bestaan verschillende modellen (Argyris, 1985; Coghlan, 2019; Van der Zouwen, 2018) die alle waardevol zijn. Het komt in verschillende gedaanten voor, variërend van het ontwikkelen van voorbeeldpraktijken (prototyping; Scharmer, 2009) tot organisatietrajecten gericht op het ontwikkelen van een gedragen visie en missie. Een sterk punt van dit type onderzoek is de gerichtheid op leren en verbeteren hier en nu, in plaats van extrapoleren van kennis van daar en toen naar de toekomst. In stabiele contexten zou dat laatste een passende strategie kunnen zijn, in de complexe context die in dit onderzoeksprogramma centraal staat

past een focus op hier en nu, via leren en verbeteren, beter (Scharmer, 2009). Een minder sterk punt van actieonderzoek in het algemeen is dat het zonder inhoudelijke theorie snel kan verworden tot trial-and-error leren, niet noodzakelijkerwijs in een gelijkwaardige relatie tussen onderzoeker en onderzochte, en net zo goed kan gaan over organisatiestructuren als over professioneel handelen. Uiteraard zijn dit geen principiële bezwaren tegen actieonderzoek. Als het gaat om de kloof tussen overheid en burgers in de rafelranden van de samenleving zijn we echter van mening dat exemplarisch handelingsonderzoek (Coenen 1987, 2012) beter aansluit. Deze vorm van onderzoek verbindt onderzoeken en leren via principes die dicht liggen bij de principes van sociaal werk: een focus op het echte gesprek en het samen in kaart brengen van de context (thema-fase), het maken van een gezamenlijk plan (kristallisatiefase) en het vinden en uitproberen van werkzame mechanismen om het doel te bereiken (experimenteren en leren in de exemplarische fase). Deze laatste fase kan nog sterker ingevuld worden via realist evaluation (Pawson & Tilley, 2004).

Verder ontwikkelen van de methodiek van handelingsonderzoek

Actie- en handelingsonderzoek zijn ondanks hun terminologie primair cognitief gericht en deels ook tamelijk abstract beschreven. Het belangrijkste doel van onderzoek is echter niet het ontwikkelen van *kennis* over maatwerk, maar om het vergroten van de *handelingscompetentie* en *praktische wijsheid* van actoren in interactie. Interactievaardigheden van onderzoekers zijn cruciaal voor praktijkgericht onderzoek, net als zich verbinden aan hetzelfde (hogere) doel als de professional en/of de organisatie. Het ontwikkelen van competenties in plaats van kennis is eerder het domein van training en onderwijs en het domein van theater en drama (Johnstone, 1999; Boal, 1979) dan van het domein onderzoek. Welke opdrachten kun je jezelf geven om tot ander handelen te komen? Analyse komt daarna, want analyseren staat authentieke creatie op het moment zelf maar in de weg. Naast analytische vaardigheden vraagt leren en onderzoeken ook creatieve vaardigheden. Die domeinen willen we op elkaar betrekken. Werkvormen uit de werelden van training en drama zijn ook bruikbaar als actieve onderzoeksmethoden die inzicht geven in handelen van mensen in plaats van de manier waarop zij ergens over praten - vergelijk de *theory-in-use* versus *espoused theory* van Argyris (1985).

De hoofdvraag voor het verder ontwikkelen van de methodiek van handelingsonderzoek is hoe abstracte modellen voor onderzoeken, leren en innoveren vertaald kunnen worden in effectief praktisch handelen van onderzoekers, trainers en coaches. De aanpak bestaat uit experimenteren met werkvormen en modellen uit allerlei disciplines (lerend werken en werkend leren), zowel intern als in onderzoeken die we doen met het werkveld.

Indicatoren zijn toegankelijkheid en toepasbaarheid van methodieken, onder andere in hbo-onderwijs, en de mate waarin deze verdieping en versnelling brengen in uitproberen en leren door (aanstaande) professionals. Het doel is om te komen tot

praktische werkvormen voor actieleren en handelingsonderzoek en tot competenties voor onderzoekers, trainers en coaches.

Aan de slag

Het onderzoeksprogramma van het lectoraat richt zich op drie dingen:

1. Effectieve ondersteuning van mensen in de rafelranden van de samenleving. In deze lijn willen we werken aan de praktische wijsheid van professionals en aan inclusie van cliënten die het verst af staan van de dominante samenleving;
2. Organiseren van leren. In deze lijn willen we werken aan effectieve manieren om leren van professionals, organisaties en netwerken te organiseren;
3. Handelingsonderzoek en actieleren. In deze lijn willen we een praktische onderzoeks- en leermethodiek ontwikkelen.

In al deze drie lijnen zijn dezelfde vijf werkzame mechanismen steeds het vertrekpunt voor een zoektocht naar handelingsalternatieven:

1. Scheppen van een adequate context en een kader
2. Energie en urgentie creëren
3. Vinden van een gezamenlijk doel
4. Ontwikkelen van een passende interventie- en samenwerkingslogica
5. Lessen delen, verankeren en verbreden.

Het doen van onderzoek – het proces tussen onderzoeker en onderzochten – zien we in essentie als eenzelfde soort proces zien als het proces dat een lerende professional met zijn of haar cliënt doorloopt, en het proces dat een lerende leidinggevende met zijn of haar medewerkers doorloopt. De typen competenties die we willen ontwikkelen, zijn in de kern steeds hetzelfde. Door dit in verschillende contexten te doen hopen we op synergie en wederzijdse versterking: wat kunnen professionals, leidinggevend en onderzoekers van elkaar leren? De vijf mechanismen die we onderscheiden geven steeds richting aan de zoektocht naar wat beter kan.

Figuur 9: samenhang van de onderzoekslijnen

Samenhang programma	Veranderingsmechanismen	Praktische wijsheid en methodiek (onderzoekslijn 1)	Organiseren van leren (onderzoekslijn 2)	Onderzoek en leren (onderzoekslijn 3)	
Common factors	Experimenteren en leren	Voorwaarden	Kader en context	Voorwaarden, structuur, ondersteuning	Voorwaardenscheppen
		Energie en urgentie	Relatie alliantie (het goede gesprek) Integraal werken (leefgebieden)	Inspiratie en uitwisseling Het echte gesprek	Themafase
		Gezamenlijk doel	Taak alliantie: gezamenlijk doel en interventiestrategie	Team actieerplan Individuele actieerplannen	Kristallisatiefase
Specific factors	Experimenteren en leren	Interventie- en samenwerkingslogica	Interventiologica afstemmen op acterschap cliënt: kansen, competenties, sturing, co-creatie	Matchen en ontwikkelen (productieve teams) a.d.h.v. acterschap en samenwerkingslogica	Exemplarische fase
Common factor		Lessen delen en verbreden	Evaluatie	Uitwisseling en validatie	Kapitalisatiefase

Indicatoren voor de effectiviteit van het handelingsrepertoire van sociale en veiligheidsprofessionals zijn enerzijds de mate waarin het professionals en cliënten met wie vanuit het lectoraat wordt samengewerkt, lukt om stappen te zetten richting inclusie, en anderzijds de mate waarin zij ervaren dat er sprake is van energie, samenwerking en vooruitgang respectievelijk van weerstand, afhaken of stagnatie in dat proces. Een andere indicator is de mate waarin professionals, organisaties en samenwerkingsverbanden (voor hen) nieuwe benaderingen integreren in hun reguliere werkwijzen.

Indicatoren voor continu leren van professionals, organisaties en samenwerkingsverbanden zijn de mate waarin professionals nieuwe handelingsmogelijkheden uitproberen, nieuwe competenties en werkwijzen ontwikkelen en de mate waarin organisatiestructuren worden aangepast om dit te faciliteren.

Indicatoren voor de ontwikkeling van praktische werkvormen en onderzoeksmatig handelen zijn enerzijds de toegankelijkheid en toepasbaarheid van methodieken, blijkend uit gebruik in de praktijk. Anderzijds de mate waarin deze modellen, werkvormen en vaardigheden zelfstandig actieleren door professionals versnellen en verdiepen, in de beleving van de betrokken professionals.

Figuur 10: onderzoeklijnen, indicatoren en producten



Het doel is om vanuit het lectoraat bij te dragen aan het versterken van de relatie tussen onderzoek, onderwijs en praktijk. En in het bijzonder aan het onderwijs van de opleidingen Social Work, Bestuurskunde/Overheidsmanagement, Integrale Veiligheidskunde en HBO-rechten, op de volgende punten:

- Kunnen werken vanuit verschillende rolopvattingen (basisvakcompetenties), met het oog op een uitvoerende rol in het publieke sociale en veiligheidsdomein;
- Competenties en methoden voor interdisciplinaire samenwerking (basisvakcompetenties);
- Theorie en praktijk van handelingsonderzoek en actieleren (onderzoekende houding en vaardigheden);
- Bijdragen aan verbeteren van leergemeenschappen/lerende netwerken;
- Ontwikkeling van een interdisciplinaire professional mastersopleiding 'kwaliteit van de leefomgeving';
- Ontwikkelen van interdisciplinaire samenwerking met werkveld en onderwijs.

Het lectoraat ontwikkelt een eigen platform (website) voor valorisatie van kennisproducten: <https://mind-the-gap-academy.com>. Hierop staan al enkele producten van publiek-private samenwerkingen met onder andere Divosa (SLIM-methodiek), Ministerie van Justitie en Veiligheid (IPTA – integrale persoonsgerichte toeleiding naar arbeid) en ZonMw en de gemeente Zoetermeer (Van Kijken Naar Zien – een professionaliseringsmethodiek aan de hand van video-opnamen van gesprekken en cliëntfeedback). Toekomstige producten van dit onderzoeksprogramma worden hieraan toegevoegd.

Als je ver wilt komen, ga dan samen

Rond het lectoraat Mind the Gap is inmiddels een kenniskring opgebouwd. Aan de uitdagingen die we onszelf gesteld hebben, gaan we in eerste instantie werken met het volgende team:

- *Henk Spies* – lector Mind the Gap, gepromoveerd in de algemene sociaal wetenschappen, onderzoeker, methodiekontwikkelaar, trainer en coach in het sociale en veiligheidsdomein.
- *Cyril Tholen* – extern kenniskringlid, manager beleid transformatie sociaal domein gemeente Zoetermeer, organisatieverandering, sociaal wetenschapper.
- Noël Romijn – extern kenniskringlid, dramadocent en trainer/ontwikkelaar SLIM-methodiek.
- *Bart Reedijk* – extern kenniskringlid, praktijkontwikkelaar van nieuwe aanpakken voor risicogroepen en ex-gedetineerden, re-integratie officier Dordrecht en adviseur Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- *Anouk Smeenk* – socioloog, onderzoeker en docent bestuurskunde/overheidsmanagement AVB, kwartiermaker interdisciplinaire samenwerking juridisch advies en sociale ondersteuning en onderzoeker effectieve interventies voor inclusie en veiligheid.
- *Rutger van Eijken* – filosoof en schrijver, docent social work en onderzoeker burgerschap en maatschappelijke opvang.
- *Ina Tilma* – socioloog, docent social work, actieonderzoeker leergemeenschappen en actief in de landelijke Werkplaats Sociaal Domein.
- *Meike Koop* – antropoloog, docent social work, actieonderzoeker leergemeenschappen.
- *Ankie Schoenmakers* – mediawetenschapper en agoog, docent social work, actieonderzoeker leergemeenschappen.
- *Renske Korenromp* – veiligheidskundige en psycholoog, docent Integrale Veiligheidskunde (IVK) en onderzoeker effectieve interventies voor inclusie en veiligheid.
- *Lisette Klaassen* – senior management assistent van het lectoraat Mind the Gap.

Voor de uitvoering van de verschillende onderzoekslijnen werken we samen met verschillende gemeenten, met beroepsvereniging SAM en branchevereniging Divosa, de Dienst Justitiële Inrichtingen. Met het ministerie van Justitie en Veiligheid werken we samen rond de ontwikkeling van preventieve aanpakken om criminele carrières te voorkomen en te doorbreken. Daarnaast werken we ook samen met Regionale Inlichtingen en Expertise Centra (RIECs) op het speerpunt van het voorkomen van jonge aanwas in de drugscriminaliteit, met jongerenwerkorganisaties, bureau HALT, en willen we samenwerken met nog veel meer organisaties.

Voor het realiseren van samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en werkveld werken we samen met Urban Living Labs en leergemeenschappen van Avans, als ook met lectoraten binnen en tussen verschillende zwaartepunten. Lopende projecten zijn onder andere een interdisciplinaire samenwerking rond juridisch

advies en sociale ondersteuning, een actieonderzoek naar leergemeenschappen, een handelingsonderzoek naar effectief professioneel handelen gericht op inclusie van ex-gedetineerden en risicogroepen, het opbouwen van een database met video-opnamen van gesprekken met professionals en cliënten over hun ervaringen met hulpverlening, en in samenwerking met andere lectoraten en hogescholen de ontwikkeling van een professional master opleiding ‘kwaliteit van de leefomgeving’.

Dankwoord

Allereerst ben ik bijzonder dankbaar voor het vertrouwen dat het bestuur van het Expertisecentrum Veiligheid en de beide Academies voor Social Work van Avans Hogeschool in mij hebben gesteld, in het bijzonder Margo van der Put, Bartje de Wit, Ron Tenge, Joris Fiers en Jacomine Ravensbergen. Ine van Zon en de ondersteuners van het Expertisecentrum Veiligheid dank ik voor de warme ontvangst en professionele ondersteuning. In mijn collega-lectoren Ben Kokkeler, Janine Janssen, Bart Claes, Emile Kolthoff en Julien van Ostaaijen heb ik inspirerende collega's gevonden met wie ik nog lang hoop samen te werken. Dat geldt ook voor andere lectoren binnen Avans met wie ik inmiddels een productieve samenwerking ervaar, met name Perica Savanovic, Ton van Kollenburg, Christa Nieuwboer en Michael Echteld.

Daarnaast ben ik zeer blij met de samenwerking met Ad Schenkels, Stefan van Teeffelen en John Lousberg en met hun doe-mentaliteit in het Living Lab Tilburg. Ik hoop dat we er iets moois van kunnen maken! Binnen de Academies voor Social Work ervaar ik synergie met vele bevoegen docenten, van wie ik Siwert Meijer, Charlot Lugtigheid en Youssef Azghari met name wil noemen.

Met Andrea Donker, Jan-Dirk de Jong, Ruud van der Horst, Hendrien Kaal en Susan Ketner heb ik in het lectorenplatform Veiligheid inspirerende gesprekken gevoerd, evenals met de deelnemers in de landelijke werkgroep voor de ontwikkeling van de professional master kwaliteit van de leefomgeving.

Vanuit de praktijk heb ik veel geleerd van heel veel mensen in Nederland, in Noorwegen en via Europese projecten en werkbezoeken in vele andere landen. Het zijn er teveel om op te kunnen noemen, maar Erik Stene, Petter Olden en professoren Ivar Lødemel en Edgar Marthinsen uit Noorwegen wil ik speciaal noemen, naast ook Tomas Sirovatka en de collega-onderzoekers en beleidsmakers in het Europese Citispyce onderzoeksproject.

In Nederland zijn Cyril Tholen, Jur Verbeek, Marcel van Druenen en Alaoui Alaoui voor mij van onschatbare waarde geweest voor de verbinding van onderzoek en praktijk, voor het denken over en experimenteren met lerende praktijken.

Het allermeeeste heb ik denk ik geleerd van alle professionals die ik de afgelopen jaren ontmoet heb in de vele trainingen en workshops. Hun feedback was niet altijd fijn om te horen, maar wat heb ik daar veel van geleerd. Vooral ook door de lange gesprekken daarover in de auto (en soms het vliegtuig) op de heen- en terugreizen

met mijn vast trainingsmaatje Noël Romijn. Uitproberen en leren hebben we tot in den treure gedaan, en daar gaan we nog heel lang mee verder.

Bijzondere dank gaat uit naar – wijlen – Harry Coenen, mijn promotor en grondlegger van handelingsonderzoek. Hij heeft me serieuzer genomen dan ik mezelf nam en me daarmee een belangrijke weg gewezen. Ook de vele collega's toen - met name Rik van Berkel, Coya Tromp, Leni Beukema, Sjaak Khonraad, Marianne Coenen, Ben Valkenburg, Emiel van Doorn en Frans Coenen – hebben me meer geïnspireerd dan ik me soms bewust was.

De meeste dank gaat natuurlijk uit naar mijn naasten: Louis, Ria, Laila, Jurre, Tinka, Micha en Mirjam. En vooral ook naar mijn naasten die er niet meer zijn en van wie ik misschien wel het meeste geleerd heb: André en Lies.

Literatuurlijst

- Argyris, C., Putnam, R., & Smith D. M. (1985). *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Beroepsvereniging SAM. (2020a). *Het beroepsstatuut van SAM voor de uitvoerend professional in het publieke sociaal domein* (versie 1.0). Utrecht: SAM.
- Beroepsvereniging SAM. (2020b). *Het beroepsprofiel van SAM van uitvoerende professionals in het publieke sociaal domein* (versie 1.0). Utrecht: SAM.
- Blonk, R. (2018). *We zijn nog maar net begonnen*. Rede Tilburg University.
- Boal, A. (1993). *Theater of the Oppressed*. New York, NY: Theatre Communications Group.
- Boschman, S., Teerlink, M., & G. Weijters, G. (2020). *Monitor nazorg ex-gedetineerden – 6e meeting*. Den Haag: WODC Cahier 2020-19.
- Cialdini, R.B. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion* (revised edition). New York, NY: Harper Business.
- Claes, B. (2019). *Transmuraal Herstelgericht Werken: Een verhaal van hoop, kracht en verantwoordelijkheid* (lectorale rede). 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Veiligheid Avans Hogeschool.
- Coenen, H. (1987, 2012). *Exemplarisch handelingsonderzoek*. Utrecht: Jan van Arkel.
- Coenen-Hanegraaf, M., & Valkenburg, B. (2012). *Begeleid werken: Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering* (tweede druk). Utrecht: uitgeverij Jan van Arkel.
- Coghlan, D. (2019). *Doing Action Research in Your Own Organization* (fifth edition). London, UK: Sage.
- College van Bestuur. (2020). *Kennis in ontwikkeling: Visie op praktijkgericht onderzoek en doorwerking 2021-2025*. Tilburg: Avans Hogeschool.
- Covey, S. R. (2004). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* (25th anniversary edition). New York, NY: Simon & Schuster.
- Cuyvers, P. (2018). *Aandachtshuishoudens in het sociaal domein: Samenloop van criminaliteit, sociale zekerheid en jeugdzorg: Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Justitie en Veiligheid*. Den Haag: C6volg.
- Donner, J. P. H. (2016). *Laat je niet gek maken*. Toespraak d.d. 2-6-2016. (https://www.divosa.nl/sites/default/files/werkwijzer_bijlage/20160602_toespraak_jp_donner_op_vjc2016.pdf)
- Expertisecentrum Veiligheid. (2018). *Veiligheid is te weten: Meerjarenplan Expertisecentrum Veiligheid 2019-2022*. 's-Hertogenbosch: Avans Hogeschool.
- Expertisecentrum Veiligheid. (2018). *In stappen vooruit: Kwaliteitsplan Expertisecentrum Veiligheid*. 's-Hertogenbosch: Avans Hogeschool.
- Freire, P. (1980). *Pedagogiek van de onderdrukten*. Baarn: In den Toren, Anthos-boeken.
- Giddens, A. (1979). *Nieuwe regels voor de sociologische methode*. Baarn: Ambo.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Giddens, A. (1992). *The Transformation of Intimacy: Sexuality, love & eroticism in modern societies*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Goffman, E. (1983). *De dramaturgie van het dagelijks leven: Schijn en werkelijkheid in sociale interacties*. Utrecht: Bijleveld. (vertaling van: *The Presentation of Self in Every Day Life*, 1959)

- Harré, R. (1984). *Personal Being: A Theory for Individual Psychology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harré, R. (1993). *Social Being* (2nd edition). Oxford, UK: Blackwell.
- Hart, W., & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties: Terug naar de bedoeling*. Amsterdam: Boom.
- Hermanns, J. (2008). Het wraparound care model en de vraag naar nieuwe jeugdzorgprofessionals. In J. Gerris & R. Engels (Eds.), *Vernieuwingen in Jeugd en Gezin: Beleidsvisies, gezinsrelaties en interventies* (pp. 9-24). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd Edition—Utilizing Human Resources*. Hoboken, NJ: Prentice Hall.
- Inspectie SZW. (2015). *Buitenspel: De uitvoering voor jongeren in de WW of bijstand*. Den Haag: SZW.
- Janssen, J. (2016). *Afhankelijkheid en weerbaarheid: Over het complexe en bonte werk van professionals bij de aanpak van geweld in afhankelijkheidsrelaties* (lectorale rede). 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Veiligheid.
- Johnstone, K. (1999). *Impro for Story Tellers*. London, UK: Faber & Faber.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin Books.
- Khonraad, S. (2011). *Integrale veiligheid als reflexieve praktijk* (lectorale rede). 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Veiligheid Avans Hogeschool.
- Kokkeler, B. (2017). *Smart public safety: Leiderschap voor nieuwe verbindingen in de digitale wereld* (lectorale rede). 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Veiligheid Avans Hogeschool.
- Kolthoff, E. (2010). *Integriteit, mensenrechten en de veiligheidsmythe: Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat Veiligheid, Openbare orde en Recht aan de Juridische Hogeschool Avans-Fontys op 24 augustus 2010*. Den Haag: Boom.
- Kolthoff, E. (2018). *Ondermijning, burgers en burgemeesters* (lectorale rede). 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Veiligheid Avans Hogeschool.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Marsick V. J., & Watkins K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Aldershot, UK: Gower Publishing.
- Maurer, R. (2004). *One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*. New York, NY: Workman Publishing.
- Mead, L. (1986). *Beyond Entitlement: The Social Obligations of Citizenship*. New York, NY: The Free Press.
- Michon, H., van Erp, N., van Busschbach, J., & van Weeghel, J. (2013). De effectiviteit van individuele plaatsing en steun: Een studie naar de resultaten van vernieuwde arbeidsrehabilitatie in Nederland. In J. van Busschbach, S. van Rooijen & J. van Weeghel (red.), *Psychiatrische rehabilitatie Jaarboek 2013-2014* (pp. 175-185). Amsterdam: SWP.
- Miller, S., Hubble, M., & Duncan, B. (2008). Supershrinks: What is the secret of their success? *Psychotherapy in Australia*, 14(4).
- Negt, O. (1984). *Lebendige Arbeit, Enteignete Zeit: Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit*. Frankfurt a. M./New York, NY: Campus.
- Ombudsman Rotterdam. (2015). *Het pad naar werk ... niet geplaveid, wel schoongeveegd! Onderzoek naar de praktijk van re-integratie in het kader van de Wet werk en bijstand* (thans Participatiewet).

- Pawson, R., & Tilley, N. (2004). *Realist evaluation*. Mount Torrens, Australia: Community Matters.
- Rorty, R. (1989). *Contingency, Irony and Solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schwarz, B., & Sharpe, K. (2010). *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. London, UK: Routledge.
- Sen, A. (1993). Capability and Wellbeing. In M. Nussbaum & A. Sen (Eds.), *The Quality of Life* (pp. 30-53). Oxford, UK: Clarendon Press.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline: De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum management.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. London: Penguin Books.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action*. London, UK: Penguin Books.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2021). *Vershil in Nederland 2014-2020*. Den Haag: SCP.
- Sociaal Werk Nederland. (2018). *Beroepscode voor de sociaal werker*. Utrecht: Programma Sociaal Werk Versterkt.
- Spies, H. (2017). *Modelaanpak Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid voor kwetsbare jongeren met risico op high impact crimes*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid. https://wegwijzerjeugdveiligheid.nl/fileadmin/user_upload/Bestanden/Instrumenten/Rode_loper/IPTA_handboek_v3_FINAL_FacingPages.pdf
- Spies, H. (2018). A theory of effective policies on social exclusion. In T. Sirovatka & H. Spies (eds.) (2018), *Effective Interventions for Unemployed Young People in Europe: Social Innovation or Paradigm Shift?* London, UK: Routledge.
- Spies, H. (2022). Bottom-up innovation of social services: *Lessons from building an action learning network in NAV (Norway)*. 's-Hertogenbosch/Culemborg: Expertisecentrum Veiligheid en Inclusivatie.
- Spies, H., & Romijn, N. (2021). *Van Kijken Naar Zien* (deel 3). Kijkwijzer: toolbox gespreksopnamen sociale dienstverlening. Culemborg: Inclusivatie.
- Spies, H. & Tan, S. (2021). *Van Kijken Naar Zien* (delen 1, 2 en 4). Culemborg: Inclusivatie. <https://mind-the-gap-academy.com/knz/>
- Spies, H., Tan, S., & Davelaar, M. (2016). *De jeugd maar geen toekomst? Naar een effectieve aanpak van sociale uitsluiting*. Amsterdam: SWP.
- Taleb, N. N. (2019). *Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life*. London, UK: Penguin Books.
- Thomas, W. I., & Thomas, D. S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York, NY: Knopf.
- Tjeenk Willink, H. D. (2020, 11 november). Tegen de uitholling: De overheid in tijden van crisis. *De Groene Amsterdammer*.
- Tromp, C. (2018). *Wicked Philosophy: Philosophy of science and vision development for complex problems*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tsemberis, S. (2010). *Housing first: The pathways model to end homelessness for people with mental illness and addiction*. Center City, MN: Hazelden.
- Van der Aa, P. (2016). *Ongebaande paden: Sociale inclusie van kwetsbare burgers via arbeid als beroepsopgave voor professionals in het sociale domein*. Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.

- Van der Zouwen, T. (2018). *Actieonderzoek doen: Een routewijzer voor studenten en professionals*. Amsterdam: Boom.
- Van Os, J. (2014). *De DSM-5 voorbij: Persoonlijke diagnostiek in een nieuwe ggz*. Leusden: Diagnosis Uitgevers.
- Van Ostaaijen, J. (2021). *Robin Hood en de rechtsstaat: Hoe democratie, regels en rechtsstaat bijdragen aan een veiligere samenleving* (lectorale rede). 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Veiligheid Avans Hogeschool.
- Vobruba, G. (2007). 'Inclusion, Exclusion: Towards a Dynamic Approach'. In H. Heinz Steinert & A. Pilgram, *Welfare Policy from Below: Struggles against Social Exclusion in Europe* (pp. 25-32). Aldershot: Ashgate.
- Vygotski, L. S. (1980). *Mind in Society: The Development of Higher Mental Processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wampold, B. E., & Imel, Z. E. (2015). *The Great Psychotherapy Debate* (second edition). London, UK: Routledge.
- Wampold, B. E. (2015). How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry* 2015, 14, 270-277.
- Zacka, B. (2017). *When the State Meets the Street: Public Service and Moral Agency*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

COLOFON

Dit is een uitgave van Avans Hogeschool

Uitgegeven ter gelegenheid van de lectorale rede
van Henk Spies
ISBN 978-94-6167-467-8

Redactie en coördinatie

Diensten Marketing, Communicatie en
Studentenzaken, Avans Hogeschool

Druk en vormgeving

De Studio, powered by Avans & Canon

Contact

Expertisecentrum Veiligheid
<https://www.avans.nl/onderzoek/expertisecentra/veiligheid>
088 – 525 64 49
secretariaatEV@avans.nl

Locatie 's-Hertogenbosch
Hugo de Grootlaan 37
's-Hertogenbosch

Correspondentieadres
Postbus 90116
4800 RA Breda

