

De bezieling uit de fles!

leertraject 'regie in de buurt' bij Portaal

Woningcorporatieland is volop in beweging. Van oudsher hebben corporaties de rol van bouwer, verhuurder en beheerder van woningen. Veel corporaties bezinnen zich op dit moment op de vraag hoe zij hun maatschappelijke rol kunnen invullen. Portaal is daar ook mee bezig. In het leer- en ontwikkeltraject 'Regie in de buurt' is daarin een grote stap voorwaarts gezet.

IN BEDRIJF

Jeanette Koekkoek
Adriaan Norbart



Bijzonder aan dit traject is dat de invulling van deze strategische vraag vanuit de werkvloer kwam. De deelnemers werden in dit traject aangesproken op hun bezieling, waarmee ze 'vanzelf' hun vak opnieuw ontdekten en ontwikkelden. Het traject fungeerde als vliegwiel voor de ontwikkeling van de hele organisatie. Daarmee is het sociale gezicht terug en regie in de buurt is een begrip geworden. Een cultuuromslag... zonder dat het woord ooit is gevallen. Hoe kwam het zover?

Het traject in een notendop

In opdracht van de raad van bestuur startte Portaal begin 2006 het traject. Mei 2007 is het afgesloten. Het doel van Regie in de Buurt was drieledig:

- Op strategisch niveau: hoe vult Portaal de maatschappelijke rol in naast haar vastgoedrol?
- Op operationeel niveau: het vak 'werken in wijken' ontwikkelen. Wat betekent dat in de praktijk? Wat doen we dan en wie zijn daarbij betrokken?
- Op persoonlijk niveau: deelnemers zelf weer regie laten nemen in hun eigen handelen.

Ongeveer 50 Portaalers namen deel: managers, adviseurs leefomgeving, woonconsulenten en beheerders met een grote diversiteit aan opleidingsniveaus. De leeractiviteiten vonden plaats in landelijke leerdagen (één- en tweedaags, 20 dagdelen). Tussentijds gingen de deelnemers met elkaar en met projecten aan de slag in de regionale leergroepen (circa 1 x 2 weken, een dagdeel). Ook was er een aparte leergroep voor de managers. De gezamenlijke leerdagen moesten vooral inspiratie opleveren om het 'ambachtshart' te prikkelen en

daarmee de deelnemers in een actieve 'stand' te krijgen. De deelnemers konden via workshops proeven aan vele voorbeelden van een invulling van een maatschappelijke rol. Zoals, hoe zet je een leerbedrijf- of een leerwerkhotel op met een ROC? Wat kan de corporatie doen om de overlast op straat van jeugd structureel te verminderen?

In de regionale leergroepen maakten de deelnemers vervolgens de vertaalslag van 'het geleerde' naar hun projecten, die zij in het kader van het leertraject hadden opgestart. Elke regionale leergroep bestond uit circa 13 medewerkers waarvan twee leidinggevend en een leercoach.

Het doel van de leergroep van de managers was enerzijds om samen met de leidinggevenden het leertraject vorm en inhoud te geven. Anderzijds stond centraal hoe zij als leidinggevenden hun medewerkers konden stimuleren 'regie te nemen' en hun coachende stijl van leidinggeven verder te ontwikkelen.

Regie als centraal thema

Regie nemen in jouw buurt was steeds het centrale thema. Buurt in de betekenis van 'wijk' maar ook in de betekenis van werkomgeving (de interne organisatie en de vele partners/ professionals in de wijk). Bij regie nemen ging het vooral om initiatief nemen, gaan doen wat jij vindt dat gedaan moet worden, het op de rit zetten en houden van projecten en activiteiten.

Dit kwam terug in de wijze waarop we het leertraject vormgaven. Zo waren de tijd en de ruimte voor het traject vastgelegd maar de route en inhoud lagen niet vast. De leidinggevenden en deelnemers stimuleerden we steeds om daaraan invulling te geven. Dit gold zowel voor het benoemen en oppakken van projecten, het invullen van de vorm en werkwijze van de leergroepen als het bepalen van de programma's van de gezamenlijke leerdagen. Steeds vanuit wat zich voerde, van waaruit de beweging kwam, richtten we het traject in.

De leerervaringen

Bij de start van het traject hadden we

als projectteam uitgangspunten geformuleerd:

- beleidsontwikkeling als leerproces vormgeven;
- van reactief naar pro-actief gedrag;
- leidinggevende als begeleider van het leerproces;
- leren en werken niet te veel scheiden.

Van beleidskaders als reddingsboei naar roeien op eigen kracht

Portaal kent de traditie dat de staf het beleid ontwikkelt. In dit leertraject wilden we juist de strategische vraag – hoe je je maatschappelijke rol invult – vanuit de mensen van de vloer laten komen. Voor Portaal was dat nieuw: al ontwikkelend, lerend, experimenterend met de medewerkers hiermee aan de slag gaan. In de aanloop was er dan ook de nodige scepsis. De deelnemers wilden in eerste instantie de bekende kaders, beleidsuitgangspunten etc. Maar gaandeweg merkten ze dat het allemaal 'niet zo ver van hun bed' en ingewikkeld is. Door voorbeelden van 'buiten' te halen, door hen activiteiten/projecten op te laten pakken die zij echt van belang vonden en hen vertrouwen te geven, kregen de deelnemers plezier in het 'experimenteren'. Een beheerder uit Utrecht zei: 'We werden gestimuleerd om heel creatief te zijn met je werk, je mag een beetje grenzeloos zijn. Dat werkte heel prikkelend'. De roep om kaders verstormde. Deze bleek veel meer een roep om zekerheid te zijn die de professional bij zichzelf heeft te zoeken. In de regionale leergroepen was dit een belangrijk thema waarop de deelnemers gecocht werden.



Van reactief naar proactief: mag het een beetje vuur hebben?

Voor ons als begeleiders was een kern van de vraagstelling hoe uit het reactieve gedrag te komen. Regie nemen is immers vooral vruchtbaar als het vanuit een proactieve houding voortkomt. En proactiviteit vraagt dat de deelnemers vanuit hun drijfveren en hun bezieling gaan handelen.

Onze 'tactiek' hierin was steeds te 'leren door inspireren', 'op zoek te gaan naar ieders drijfveren', en 'te benadrukken wat goed gaat'. En 'fouten mogen maken' was het parool.

Het inbrengen van goede (bezielde) voorbeelden uit den lande en het onderling uitwisselen van projecten en ervaringen bleek veel inspiratie en energie op te leveren. Zichtbaar werd dat de medewerkers betekenis gaven aan Regie in de Buurt door het oppakken en organiseren van activiteiten in onze wijken/buurtten.

De deelnemers ervoeren 'hoe zij het verschil kunnen maken' (hoe klein ook). En iets kunnen betekenen voor kansarmen bleek een gemeenschappelijke drijfveer. Een woonadviseur uit Nijmegen: 'Ik weet nu dat er veel meer mensen net als ik Portaal een sociaal smoel willen geven...'

Persoonlijke drijfveren – hun 'vlammetje' – werden zo ook een natuurlijk onderwerp van gesprek in leerbijeenkomsten. Ook 'houding en gedrag' werden logische agendapunten. In de leergroepen bespraken we negativiteit, vooroordelen en perspectieven van waaruit deelnemers keken en handelden (reactief gedrag). Ook deelden zij hun ervaringen in projecten en het proactieve gedrag erin. Door op dergelijke ervaringen te reflecteren, werden zij zich bewust van hun groei. Zij voelden zich beter in hun vel, de samenwerking verliep beter en het werk werd leuker en beter.

Het vlammetje was 'makkelijk' op te porren en ging als een lopend vuurtje naar de rest van de organisatie. 'Buitenstaanders' werden nieuwsgierig door het enthousiasme en de gedrevenheid van deelnemers.

Een ware worsteling om managen en begeleiden te verenigen

De idee bij aanvang was dat de leidinggevendenaan verloop van tijd de rol van de leercoaches in de regionale leergroepen zouden overnemen. Dit was slechts in één regio het geval.

In de praktijk bleek dat het 'managen' van de dagelijkse operatie veel aandacht en tijd vroeg. Voor de leidinggevendenaan bleek het moeilijk om met regelmaat uit de 'dagelijkse tredmolen' te stappen en de rust voor reflectie te nemen. Om bijvoorbeeld

in te schatten wat nodig was in het leerproces van de leergroep dan wel in het leerproces van individuele deelnemers. Ook hebben we vooraf onderschat wat dit van de leidinggevende zelf vraagt: namelijk het goed weten te combineren van een 'resultaat- en beheersmatige' wijze van aansturen (het managen) enerzijds en een 'ontwikkel- en procesgerichte' wijze van begeleiden anderzijds. Het bleek een ware worsteling voor de leidinggevendenaan om aan beide recht te doen. Door deze ervaring is onze zienswijze veranderd. Het is maar de vraag of je 'echte managers' als begeleider van leerprocessen moet willen zien.

Leren en werken combineren: oefenen 'in het wild'

Het 'action-learning'-aspect van het leertraject moest voorkomen dat het leren te veel tijd zou kosten. De bedoeling was dan ook om projecten te kiezen die sowieso al zouden gaan lopen. In het werken in die projecten konden deelnemers dan de verbinding met hun leerdoelen leggen. Dat bleek toch lastiger dan gedacht. Allereerst hebben de meeste regiogroepen toch nieuwe projecten bedacht. Kennelijk was dat aantrekkelijker. Dat had als gevolg dat deelnemers, zeker in het begin, het traject echt als een extra belasting zagen bovenop hun normale werk.

Verder was het soms lastig voor deelnemers hun leerdoelen naar activiteiten te vertalen, zodat ze 'in het wild' konden oefenen. Informeel leren wordt dus kennelijk niet snel als leren gezien, ook al vroegen de leercoaches er regelmatig naar. Het echte leren vond volgens de deelnemers meer plaats in de tweedaagse modules. Deelnemers zeiden daar veel ideeën en inspiratie te hebben opgedaan. Pas in een later stadium konden deelnemers benoemen wat ze binnen de projecten echt anders waren gaan doen.

Het was mooi om te zien dat deelnemers ook negatieve werkervaringen om wisten te buigen tot positieve leerervaringen. Een deelnemer uit Leiden, die aanvankelijk steeds klaagde dat de leidinggevende niet duidelijk was in wat hij wilde: 'Ik weet nu dat ik gewoon nooit meer mijn kantoor uit moet lopen zonder dat ik exact weet wat me te doen staat. En anders ga ik net zo lang doorvragen tot ik het wel weet.' Een prachtig voorbeeld van regie nemen in je eigen handelen.

Hoe was het voor de ontwikkelaars van het traject?

'Als mensen een activiteit of evenement met bezieling hebben geregeld, nodigt dat uit om mee te doen, daar word ik zelf ook blij van'; aldus een beheerder uit Utrecht. Voorbeeld doet volgen.

Wij als begeleiders hadden allerlei ideeën en verwachtingen. Sommige daarvan kwamen niet uit de verf, andere werden overtroffen. Voor ons was het grootste leerproces misschien nog wel het meest: openstaan voor wat zich voordoet, ons laten verrassen.

Eén zo'n mooie verrassing kwam op de Oogstdag. Aan het begin van het traject hadden we gezegd: laten we het begrip cultuur en cultuurverandering vermijden, dat maakt het zo beladen en moeilijk grijpbaar. In zijn verhaal op de Oogstdag sprak de voorzitter van de raad van bestuur zijn bewondering uit voor de deelnemers en het traject. Hij zei: 'Het is niet zomaar even een cursus of een leergang geweest, maar een ware cultuurverandering!'

Jeanette Koekkoek werkt als zelfstandig adviseur, trainer en coach. Ze ontwikkelt diverse leer- en ontwikkeltrajecten, geeft training op het gebied van persoonlijke effectiviteit en coacht op effectiviteits- en zingevingsvraagstukken. Ze werkte vijf jaar bij Portaal. info@jeanettekoekkoek.nl

Adriaan Norbart is onderwijskundig adviseur en werkt bij het ICLON. Hij houdt zich daar onder andere bezig met docentenprofessionalisering en kwaliteitszorg van het onderwijs. Hij werkte daarvoor drie jaar bij Portaal als adviseur Opleiding en Ontwikkeling. anorbart@iclon.leidenuniv.nl
