



Lerend werken
om 3D succesvol te implementeren!
- Een cruciale rol voor P&O/HRM -

Drie decentralisaties ('3D')

De voorgenomen veranderingen van het zorglandschap hebben drastische consequenties voor het besturen van het zorgsysteem. Voor gemeenten staat de invoering van drie decentralisaties ('3D') op de agenda, te weten de jeugdzorg (Jeugdwet), werk en inkomen (Participatiewet) en zorg voor langdurig zieken en ouderen (Wmo). De 'geest' van de wetgeving is veranderd: de focus tot nu toe lag op 'zorgen voor' en wordt nu verlegd naar 'zorgen dat'..... In de gewenste aanpak zijn het bevorderen van zelfredzaamheid, de versterking van preventie en het activeren van mensen de voornaamste pijlers. Om de doelstellingen met de beschikbare middelen te kunnen realiseren is een eenduidige en efficiënte samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen een must. Gemeenten hebben nu de volgende grote opgaven:

- het transitieproces dat gepaard gaat met de decentralisaties adequaat vormgeven, sturen en begeleiden;
- ervoor zorgen dat de nieuwe wijze van werken, die in 2015 van start gaat, effectief, efficiënt, én in de geest van de wet is.

Gevolgen voor organisatie en betrokkenen

De beschreven ontwikkelingen vragen om een regisserende rol van de lokale overheid. Een regierol is voor de meeste gemeenten niet nieuw, maar op het sociale domein nog relatief weinig uitgekristalliseerd. Regie is hier op te vatten als het sturen van werkprocessen teneinde onafhankelijke actoren te richten op een samenhangend geheel van doelen en handelingen. De regierol kent verschillende invullingen, waarbij overigens de eindverantwoordelijkheid steeds bij de gemeente/gemeenteraad blijft liggen. In volgorde van afnemende overheidssturing:

1. De gemeente kiest voor een sterke regierol en voert de regie volledig zelf.
2. De gemeente kiest ervoor om op te treden als arrangeur of producer. De gemeente besteedt dan een bepaalde wijk of gebiedsdeel aan één contractpartner aan. Die organiseert vervolgens de uitvoering van bepaalde diensten in dat gebied
3. De gemeente werkt als netwerkpartner samen met andere instellingen, op basis van gedeelde doelstellingen.

Deze ontwikkelingen betekenen voor alle betrokkenen (bestuurders, directies, professionals in eerste en tweede lijn, raadsleden én voor cliënten) een herpositionering, een herijking van rollen, taken en verwachtingen en een ander kennis- en gedragsrepertoire. Daarbij is 'samenwerking' een sleutelwoord.

Alles bij elkaar een proces van leren én afleren. En vooral het afleren blijkt soms een lastige zaak. Oude overtuigingen, klassieke patronen en interpersoonlijke loyaliteiten staan een fundamentele kanteling in het denken en doen in de weg.

En hier komt P&O/HRM in beeld!

Want haar opdracht is: de medewerkers op hun nieuwe rollen en taken voorbereiden....

Leren is meer dan opleiden

De grote vraag is hoe de transitie effectief en efficiënt te organiseren is.... Het vraagstuk waar gemeenten in het kader van 3D voor staan is omvangrijk en de nieuwe manieren van werken zijn uniek. Plannen kunnen slechts op hoofdlijnen worden gemaakt en zullen al werkende weg door de betrokken professionals verder moeten worden vormgegeven.

Het ontwikkelen van nieuwe werkprocessen en samenwerkingsverbanden vraagt een permanent lerende setting. Dit was ook de boodschap van Jan van Ginkel (gemeentesecretaris Schiedam) op De Decentralisaties Dag (28 mei 2014): 'leren leren als ordeningsprincipe'. Dé grote meta-opgave is om het transitieproces en het uiteindelijke zorgsysteem op dezelfde principes te grondvesten. Dat is een pleidooi om het leren onmiddellijk te integreren in de veranderaanpak.

Dit serieus nemen betekent de betrokken medewerkers een rol geven bij de organisatievorming en het benoemen van nieuwe rollen en taken die binnen de samenwerkingsconstructies gaan ontstaan. En hier begint het leerproces al: de medewerker als organisatieadviseur! Dat de nieuwe situatie ook aanvullende kennis, vaardigheden en competenties vraagt, is evident.

Deze aanpak vormt ook een aantrekkelijke uitdaging. Want het leidt geen twijfel dat publieke professionals steeds aangehaakt willen blijven aan (nieuwe) maatschappelijke opgaven, en daarbij hun kennis, hun vaardigheden en hun bijdragen op een gedreven manier willen inzetten én aanscherpen!

Het gaandeweg met elkaar nieuwe manieren van werken onderzoeken en implementeren en daarnaast werken aan benodigde kennis, vaardigheden en competenties om zo de transitie te ondersteunen vraagt dus een andere insteek van leren dan het louter 'aanbieden van cursussen en trainingen'. Organizatievorming, rolduidelijkheid en persoonlijke ontwikkeling komen alleen tot stand als men de schouders er met elkaar onder zet. Dit kan gerealiseerd worden via **de weg van 'lerend werken'**. Lerend werken betekent zowel 'organisatieleren' (hoe gaan we het doen?) als individueel leren (aanscherpen van kennis, vaardigheden en competenties).

Bij het concept van lerend werken.....

- is de werksituatie het uitgangspunt
- zijn de door de top gestelde 'leidende principes' uitgangspunt voor leren
- worden leergroepen ten behoeve van organisatieleren samengesteld op basis van betrokkenheid bij het werkproces (dus multidisciplinair en over de afdelingen/organisaties heen)
- wordt het werkproces door de deelnemers in kaart gebracht, verbeterd, vernieuwd
- worden rollen en taken onderling besproken en op elkaar afgestemd
- geven de medewerkers zelf aan hoe – binnen gestelde kaders – de samenwerking (met bijbehorend gedrag) gestalte moet krijgen
- krijgt informeel leren een plek
- benoemen de medewerkers zelf welke kennis, vaardigheden en competenties nog aandacht vragen, zowel collectief (gezamenlijke leerroute) als individueel (persoonlijke leerroute)

Het resultaat van lerend werken is :

betrokkenheid en draagvlak, efficiënte werkprocessen en vakkundige en gemotiveerde medewerkers!

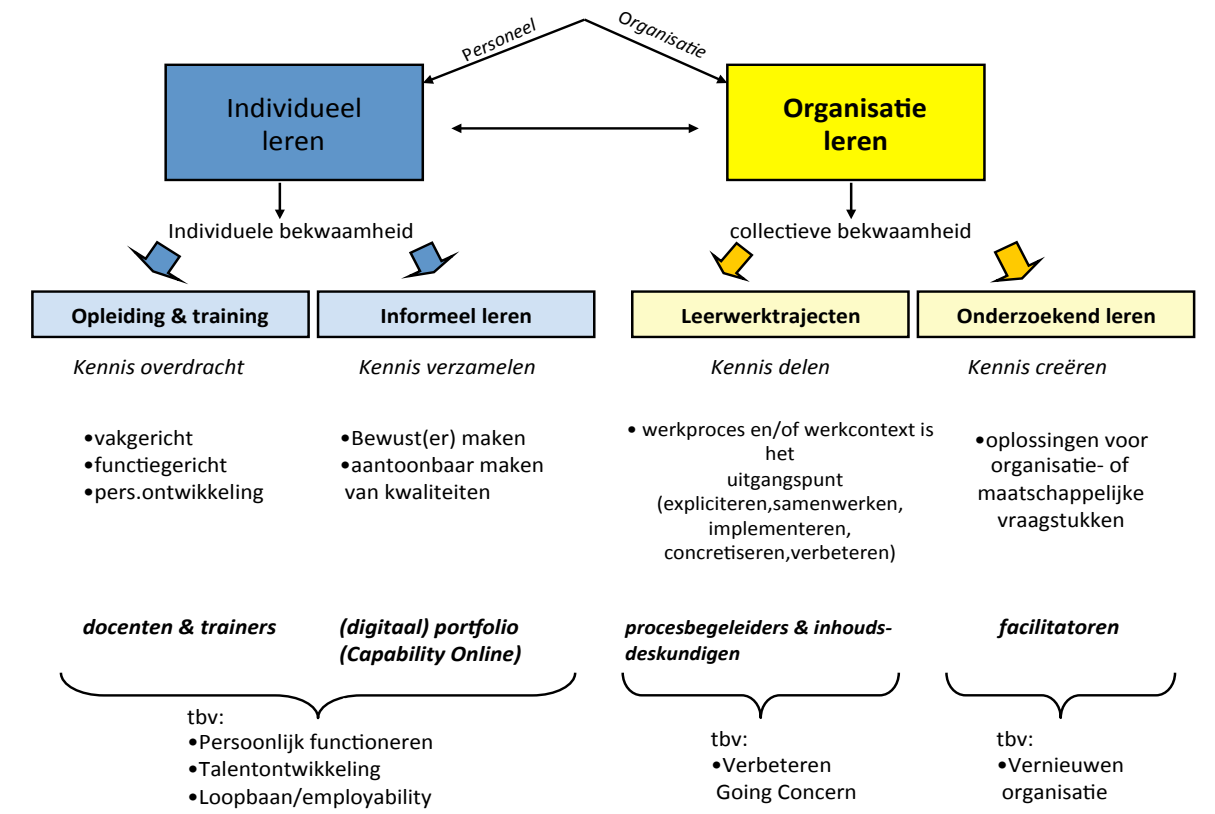
Aan de slag!

Is het concept van lerend werken in het kader van 3D ook voor jouw organisatie interessant? Met behulp van bijgaande checklist krijg je hier duidelijkheid over. Als je bij het merendeel van de items 'gedeeltelijk op orde of niet op orde' moet invullen, dan is de weg van lerend werken een weg die jullie zouden kunnen gaan bewandelen. Als 'alles op orde' is, behalve het laatste vakje, dan kun je volstaan met cursussen en trainingen om kennis en vaardigheden aan te scherpen.

Lerend werken: beproefd concept

Lerend werken is een beproefd concept van de NSCU (Nederlandse Stichting voor Corporate Universities; www.nscu.nl). De NSCU is een kenniscentrum op het gebied van leren in organisaties en het bouwen van corporate academies. Uiterst ervaren professionals, die na een zorgvuldige selectie aan de stichting zijn verbonden, worden vanuit NSCU-Services ingezet bij het ondersteunen van organisaties om (onder andere) lerend werken effectief in te zetten. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Mieke Posthumus, nscu@nscu.nl, 06 123 89 892.

Leeractiviteiten in een lerende organisatie



Organisatielernen & individueel leren

