

HOOFDSTUK 9

Lokale diensten als relationele context voor persoonlijke ontwikkeling

Principes voor krachtige relationele 'micro-praktijken'

Luc Verheijen en Nikie Maes

Inleiding

'Al undercover', dat was de slogan van een aantal deelnemers uit een leergroep bij het eerste Vlaamse AI lerende netwerk. Bijna 100 deelnemers uit meer dan 45 verschillende organisaties trokken een jaar lang samen op om te leren over AI, en om hun inzichten toe te passen op concrete innovatiepraktijken in de eigen organisaties. Al undercover sloeg op de ontdekking dat het wel eens gemakkelijker kan werken om een veranderproject vorm te geven vanuit AI, in plaats van het eerst over AI te hebben vanuit de gedachte dat je aansluiting op of toestemming voor de filosofie moet hebben. Gewoon doen dus, en als je via je acties nieuwsgierigheid opwekt bij anderen over je aanpak, wel, dan heb je een mooie aanleiding om die mensen wat te vertellen over de uitgangspunten achter de aanpak.

Bij de lokale diensten van het OCMW Brugge werkt men al jaren zo undercover. Een waarderende benadering staat er centraal in de hele werking: een onvoorstelbaar sterke overtuiging dat als je werkt met die groepen uit onze samenleving die het het moeilijkst hebben, waardering en zoeken naar wat wél werkt de enige manier is om resultaten te boeken. Afgelopen jaar werd een actieonderzoek opgezet waarin leidinggevenden, medewerkers, klanten en externe stakeholders betrokken werden. De bedoeling van dit onderzoek was dat de betrokkenen konden leren van hun eigen praktijk om die praktijk verder te verbeteren, verdiepen en vernieuwen.

Een aantal aspecten van het onderzoek bundelen we in dit hoofdstuk. In een eerste deel schetsen we de context van de lokale diensteneconomie en meer specifiek de visie die hieromtrent in Brugge ontwikkeld werd. In die visie staan empowerment, participatie en een relationele benadering centraal. Vervolgens focussen we op een aantal 'micro-praktijken' in de lokale diensten in onze zoektocht naar uitgangspunten en principes die kunnen leiden tot krachtige relationele praktijken. De verhalen illustreren een constante en consequente zoektocht om lokale diensten vorm te geven als relationele context voor persoonlijke ontwikkeling. Een radicale keuze voor een waarderend perspectief staat hierbij centraal. We hopen dat het hoofdstuk een aanzet kan zijn voor

een boeiende dialoog vanuit onze ambitie om een bijdrage te leveren aan het professionaliseren van sociale ondernemingen.

De context van lokale diensteneconomie

Lokale diensteneconomie in Vlaanderen beoogt een koppeling van de invulling van lokale noden in de samenleving aan lokale werkgelegenheid voor mensen die moeilijk hun weg vinden naar de arbeidsmarkt. Door demografische en socio-economische ontwikkelingen ontstaan er talrijke behoeften waaraan momenteel niet of onvoldoende wordt tegemoetgekomen, zowel in termen van diensten aan een buurt, als wat betreft tewerkstelling. Lokale diensteneconomie biedt hierop een antwoord. Voorbeelden van diensten zijn: buurtgerichte kinderopvang, aanvullende thuiszorg, sociale restaurants, buurtsport, vervoer- en boodschappendiensten.

In Brugge zijn er zes lokale diensten die opgericht werden in het kader van wijkontwikkeling. De ontwikkelde dienstverlening komt tegemoet aan de behoeften van de buurtbewoners, de buurt en de medewerkers die via de diensten tewerkgesteld worden. Via deze dienstverlening wordt er duurzame tewerkstelling gecreëerd voor personen uit kansengroepen. De medewerkers worden intensief begeleid zodat de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd is. Het werk van en in deze diensten heeft een aantal specifieke eigenschappen: empowerment, participatie, en focus op een relationele benadering.

Empowerment

Een empowermentbenadering wil de negatieve aspecten van een situatie verbeteren door op zoek te gaan naar positieve zaken. Ze focust op krachten, en niet op problemen. Deze benadering vormt naast de centrale visie ook de onderbouw van de lokale diensten in Brugge. De focus ligt consequent op het vermogen dat wél aanwezig is, waardoor een appèl gedaan wordt op medewerkers en buurtbewoners. Het arbeidsproces vertrekt vanuit de mogelijkheden van de medewerkers en wat iemand graag doet. Dat vormt de basis om aan de slag te gaan en kracht verder aan te wakkeren. Dit uitgangspunt veronderstelt een permanente afstemming om het beoogde doel van de dienst te kunnen halen. Het veronderstelt eveneens een goede inschatting van wat reële mogelijkheden en haalbare uitdagingen zijn van medewerkers. Waar nodig wordt een 'nieuwe' start gemaakt. Wat eerder misliep, wordt verwoord maar niet meegedragen: er wordt opnieuw geprobeerd. Het werken in een lokale dienst betekent voor de medewerkers uit de kansengroepen een trendbreuk in hun persoonlijke levenssituatie. Vaak voor het eerst sedert lang terug de ervaring dat iemand iets in hen ziet wat de moeite waard is. Aangepast aan het persoonlijke ritme van de medewerker worden via het nieuwe werk-engagement stappen gezet tot maatschappelijke integratie. De beleving van warmte en plezier tijdens het werk zet enorm veel in gang.

Participatie

De inhoud en vorm van de geleverde diensten is het resultaat van een participatief proces met de verschillende stakeholders. Niet alleen de klanten en buurtbewoners worden nauw betrokken bij de dienstverlening, ook de medewerkers krijgen inspraak. Klant en medewerker worden aangemoedigd tot het formuleren van een persoonlijke visie – wat is voor mij van belang? – waarmee ze met elkaar in dialoog gaan. Dialoog is de sleutel tot succesvolle participatie. De voorwaarde voor een goede dialoog is het kunnen loskomen van de eigen vanzelfsprekendheden, en zo luisteren naar en reflecteren op de visie van de ander. De wijkbewoners als klanten, en de medewerkers als dienstverleners worden aangesproken op hun uniciteit in verbinding met elkaar. Gedeelde verantwoordelijkheid en gedeelde zorg op maat vormen de basis voor een goede toegankelijke dienstverlening voor de buurtbewoners, én voor een duurzame tewerkstelling voor kansengroepen.

Relationele benadering

Bij de uitbouw van de dienst gaat veel aandacht naar de vertrouwensrelatie tussen de gebruiker en de dienstverlener enerzijds, en tussen de medewerker en de werkgever anderzijds. De gebruiker is meer dan gewoon een klant. De medewerker is meer dan gewoon een werknemer. Beiden geven samen mee vorm aan de dienst. Zo is de dienst voor iedereen toegankelijk en wordt een krachtig antwoord gegeven op leefbaarheidsvragen van de wijk en haar bewoners. Door de inbedding in de buurt draagt de dienst bij tot de versterking van sociale contacten in de buurt. Als je spreekt over het begrip 'waarde' in onze samenleving vandaag, dan wordt hier gekozen voor 'toegevoegde relationele waarde'.

Inzoomen 1: buurtgerichte kinderopvang

De lokale diensten vertrekken vanuit het principe van empowerment waarbij het versterken en verbinden van personen, groepen, organisaties, buurten en gemeenschappen centraal staat. Empoweren doe je niet alleen. Je kunt empoweren vergelijken met alpinisme beoefenen: elke klimmer wil zelf de top bereiken. Toch heeft hij een team nodig om zijn veiligheid te garanderen en om letterlijk grip te krijgen op zijn situatie. In een lokale dienst bestaat zo'n team uit de klant, de werknemer, en de buurtbewoner. Door te focussen op één lokale dienst – de buurtgerichte kinderopvang – willen we illustreren hoe de wisselwerking tussen de klant, de werknemer en de buurtbewoner de voedingsbodem is voor krachtige relationele praktijken. We tonen ook aan hoe je dit proces als organisatie kunt ondersteunen.

Casus

De lokale dienst voor buurtgerichte kinderopvang bestaat bijna 10 jaar. Ze kwam er op vraag van de buurtbewoners, ze kreeg vorm in samenspraak met de bewoners en

biedt nu werk aan een aantal van hen. De ontwikkeling van de dienst gebeurde samen met een zevental werkzoekende vrouwen uit de wijk. Zij gingen een vijftigtal ouders bevragen om het concept en een bedrijfsplan te kunnen maken. Dat het een project voor kinderen moest worden, stond vast. Op basis van de verhalen van de ouders uit de buurt werd de invalshoek geconcretiseerd en viel de keuze op een atypische kinderopvang die zeer laagdrempelig moest zijn. Door die groep ouders die geen beroep doen op de reguliere opvang, te betrekken in de vormgeving van de dienst werd de kinderopvang ook voor hen toegankelijk.

Het feit dat mensen kunnen meebouwen aan 'hun project' creëert draagvlak tot 'verbinding'. Over de werking en inhoud van de dienst wordt altijd in dialoog gegaan, vanuit een aantal principes. Eén principe is dat er ook grenzen zijn aan participatie. Concreet betekent dit dat een aantal kenmerken van de kinderopvang die met elkaar zijn afgesproken, op zich niet meer ter discussie staan. Bijvoorbeeld het uitgangspunt dat elke ouder en elk kind zich welkom moet voelen, ook de ouder die geen werk heeft. Voor de medewerkers en de ouders is participatie en betrokken worden een leerproces. Ze zijn het vaak niet gewoon om te reflecteren over de eigen bijdrage in relatie tot gezamenlijke beelden over een gewenst resultaat. In relatie tot het kenmerk van je welkom voelen wordt dan een gesprek gevoerd: wat betekent 'welkom voelen' voor de verschillende partijen en hoe kunnen we ons handelen hierop afstemmen?

Andere principes die door de verschillende betrokken partijen in dialoog tot stand kwamen zijn:

- er wordt minder gefocust op cijfers van een voltijdse bezetting, maar eerder op een passende dienstverlening waarbij aandacht voor de diversiteit in de opvangvraag van alle betrokkenen centraal staat,
- we laten het criterium van 'minimale aanwezigheid' in de opvang vallen waardoor ouders die geen netwerk hebben om op terug te vallen in moeilijke momenten een beroep kunnen doen op de kinderopvang zonder zich vooraf te moeten inschrijven,
- er wordt bij elk kind, elke ouder en elke medewerker blijvend gezocht naar iets wat te waarderen is, naar een kiem die betekenis heeft voor de dienst,
- kinderen met moeilijk gedrag blijven welkom: het kind voelt en hoort dat we blij zijn dat het naar de opvang komt,
- de opvang is voor ouders een centrale ontmoetingsplaats die ruimte biedt aan gesprek over pedagogische thema's en die zo ondersteunend kan werken om bewust na te denken over opvoeding van kinderen. De kinderopvang is met haar functie een belangrijke schakel in de buurt.

Empowerment binnen een lokale dienst voor kinderopvang betekent dat de ouders ondersteund worden om zelf verantwoordelijkheid te dragen en beslissingen te nemen over de opvoeding van hun kind in overeenstemming met de eigen ideeën, behoeftes en verwachtingen. Niet de dienstverlening staat centraal maar de kracht van de ouders en hun omgeving. De geboden opvanghulp sluit aan bij de mogelijkheden en wensen

van de ouders. Tegelijk worden aanwezige hulpbronnen in de opvoeding voor de ouders toegankelijk gemaakt.

De werknemers van de lokale dienst gaan met de ouders, met elkaar en met de leidinggevende in dialoog om zicht te krijgen op de ondersteuningsvraag van de ouders. Ze worden geholpen om te reflecteren over de eigen beelden over opvoeding, en om elke ouder aan te spreken op zijn uniciteit.

Als lokale dienst heeft ook deze opvang een dubbele functie: hij vervult een belangrijke dienst in de buurt en is een tewerkstellingsplek voor mensen uit de buurt. Er wordt veel aandacht besteed aan continu leren en leren door participeren in de werking van de dienst. Samen creëren medewerkers met hun leidinggevende condities om de kans op blijvende tewerkstelling optimaal te benutten. Na enkele jaren werken in de kinderopvang starten kort geschoolde medewerkers met een kwalificatietraject: ze gaan opnieuw naar school om een getuigschrift te behalen om blijvend te mogen werken in de sector van de kinderopvang. Het is een loodzware taak om opleiding, gezin en werk te combineren. De dynamiek van een ondersteunend team is hierbij enorm belangrijk. Het persoonlijk kwalificatiedoel van de medewerker die een opleiding volgt, wordt ingeschoven in een gemeenschappelijk doel om een goede kinderopvang uit te bouwen. Een goede kinderopvang uitbouwen vergt van elke speler permanente reflectie en bijscholing, en is voor elke speler als deel van het team een permanent leerproces. Een 'groeïend' team vormt een goede basis voor het persoonlijk groeien.

Inzoomen 2: portretten van relationele 'micro-praktijken'

Sinds hun ontstaan kiezen de lokale diensten van Brugge consequent voor het principe van 'sociale inclusie' of, met andere woorden, alle geledingen van de samenleving bij processen betrekken. Zowel bij de klanten als bij de doelgroepwerknemers wordt specifiek aandacht besteed aan de ondersteuning van mensen in armoede samen met andere mensen. Dat 'samen' is een kernkenmerk van de werkwijze in de lokale diensten. Al te vaak wordt in onze economie, in onze arbeidsorganisaties, in onze maatschappij, de verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen bij het individu gelegd. Natuurlijk is er een individuele verantwoordelijkheid: je kunt niet slimmer worden tegen je wil. *Persoonlijke ontwikkeling* vindt echter plaats in een sociale context: in een web van relaties met betekenisvolle anderen. De diensten hanteren daarom een fundamenteel relationeel perspectief op leren: individueel leren is gesteund op de ervaring en de kracht van lerende relaties.

In de vorm van een actieonderzoek zijn wij op zoek gegaan naar de factoren en principes die dit leren in een relationele context mogelijk maken. Verhalen uit diverse activiteiten van de lokale diensten werden verteld, beluisterd en onderzocht. De bedoeling was om te leren van concrete praktijken waarbij voor persoonlijke ontwikkeling een appèl wordt gedaan op de verbindende kracht van collega's, de lokale dienst, of de buurt waarin gewerkt wordt. Welke zijn de kenmerken van deze 'relationele micro-praktijken'?

welke werkbare principes kunnen we erin ontdekken, welke positieve kern kan ons richting geven voor het verder werken en leren in de lokale diensten?

Leren via actieonderzoek

Om tot innovatie te komen in de sociale economie in de vorm van verbetering en vernieuwing van diensten en processen, is voortdurend leren van en met elkaar van belang. Door middel van actieonderzoek kan dit leren op meer systematische manier georganiseerd worden. Deze vorm van onderzoek helpt enerzijds om projecten en vraagstukken uit de praktijk beter te begrijpen. Daarnaast is de activiteit zelf, het 'samen doen van onderzoek', een heel goede manier om het leren te bevorderen: zowel het individueel leren van de betrokken stakeholders, als het leren van de organisatie als relationele context voor dergelijk project. Het actieonderzoek bij de lokale diensten Brugge is gebaseerd op een aantal uitgangspunten.* Ze zijn geformuleerd als ontwerp-principes en toetssteen bij de diverse activiteiten. Deze uitgangspunten zijn herkenbaar voor degenen die de vergelijking maken met de achterliggende principes van Appreciative Inquiry, dat trouwens zelf als organisatie-actieonderzoek ontstaan is.

Onderzoek als interventie

Wij zetten onderzoek in als interventie. Onderzoek doen is een manier om ergens achter te komen. Een interventie pleeg je om een proces een gewenste kant op te krijgen. En onderzoek als interventie stelt mensen dus in de gelegenheid om na te denken over waar ze nu staan, hoe ze daar zijn gekomen en hoe ze verder willen. Door daar op zo'n manier bewust over na te denken, zet je eigenlijk op dat moment al de stap naar de gewenste, andere situatie. Daarmee wordt het onderzoek een hulpmiddel om te veranderen: een interventie. We hebben de ambitie om onderzoek te doen dat bijdraagt aan een beweging in de praktijk.

Waarderende onderzoeksbenadering

We werken vanuit een waarderende onderzoeksbenadering. Dat betekent dat we starten met het onderzoek op die plaatsen waar iets gebeurt in de richting van de gewenste verandering: waar iets broeit, waar mensen energie hebben om iets te ondernemen, waar al betrokkenheid is of waar de wil aanwezig is om iets te veranderen. We kijken steeds naar wat er wél is, staren ons niet blind op wat er (nog) niet is. Dat betekent ook dat we in gesprekken met klanten, medewerkers, coördinatoren en externe stakeholders steeds de successen verkennen: die gebeurtenissen waar een succes behaald is, waar een kans ligt of waar een mogelijkheid is voor verbetering. Zo maken we gebruik van de kennis en ervaring

* Zie ook www.onderzoekspraktijk.net.

die er al is. We geloven dat het beginnen bij de successen die beleefd zijn, levendig en praktisch onderzoek oplevert dat direct effect heeft.

Samen onderzoeken

We doen onderzoek altijd samen met betrokkenen. De mensen die dagelijks bezig zijn in de praktijk, weten het best wat er speelt. Zij hebben urgente vragen over hun praktijk en weten wat nodig is. We stimuleren hen om aan de slag te gaan en al doende daarvan met elkaar te leren. Wij ondersteunen dit proces door vragen en thema's in te brengen, maar ook door betrokkenen uit te nodigen mee te denken in de analyse, of mee te werken aan een eindproduct. Een mooi voorbeeld hiervan is dat op een studiedag van de provincie West-Vlaanderen de 'casus' lokale diensten Brugge een gezamenlijk verteld verhaal werd met bijdragen van coördinator, leidinggevendenden, medewerkers en klanten.

Onderzoek als leermiddel

We zien onderzoek als middel om te leren. Onderzoek is bedoeld om slimmer van te worden, om te ontdekken hoe je je eigen vragen het beste kunt aanpakken. We ondersteunen dus in de reflectie: hoe ziet je praktijk eruit, hoe is deze gevormd en hoe kun je jezelf daarbinnen verder ontwikkelen. Leren doe je vanuit een voor jou en jouw praktijk intrigerend vraagstuk, iets wat je bezighoudt en waarop geen pasklaar antwoord te vinden is. Onderzoek als middel om te leren gaat om de inhoud (waar wil je achter komen?), om de aanpak (hoe kun je dan het beste op onderzoek uitgaan?) en om de verbinding met mensen (welke nieuwe mensen heb je ontmoet of wil je ontmoeten en wat levert dat op?).

Krachtig onderzoek vanuit nieuwsgierigheid

Echt nieuwsgierig zijn – dat betekent: iets oprecht willen weten – helpt je om door te vragen als iets niet duidelijk is en diepere lagen te ontdekken. Het 'niet-weten' kun je dus zien als een bekwaamheid! Echt nieuwsgierig zijn helpt je om de verbinding te maken met de mensen met wie je het onderzoek doet: iedereen wil graag praten en werken met iemand die geïnteresseerd is in hem en wat hem bezighoudt. Bovendien: echte nieuwsgierigheid helpt om, ook in de lastige fases van het onderzoek, de energie te (her)vinden. En door zelf enthousiast te zijn over (het) onderzoek laten we zien dat onderzoek niet groots, ingewikkeld en stoffig hoeft te zijn: iedereen die nieuwsgierig is, kan het.

We geven graag een aantal contouren aan, geïllustreerd met elementen uit concrete praktijken. Dit gebeurt in de vorm van portretten: een letterlijke quote uit een gesprek, een korte schets van de context, en het duiden van het 'werkzame principe'. We stellen in dit hoofdstuk vijf portretten voor.

Portret 1

*'Zelfvertrouwen ontstaat op basis van het vertrouwen van anderen.
Je voelt dat anderen in je geloven, waardoor je meer in jezelf gaat geloven.'*
Peter*

Peter is begeleider in het project Ziezoc. Dit project heeft als doel moderne technologie toegankelijker te maken voor ouderen. Ouderen worden ondersteund in het gebruik van tablets als toegangspoort tot de wereld en tot elkaar. De begeleiding kent verschillende vormen. Op de eerste plaats zijn er huisbezoeken waar de begeleider de deelnemer thuis komt ondersteunen in het leren gebruiken van de tablet. Ten tweede wordt de hele groep van oudere gebruikers geregeld bijeengebracht voor een groepsessie in het buurtcentrum. Daarbij wordt gewerkt rond een speciek thema of deelaspect van het gebruik van de tablet. Tenslotte heeft elke deelnemer ook een persoonlijke map met eenvoudige handleidingen.

De begeleiding van de gebruikers ligt in handen van zogenaamde doelgroepwerknemers. Peter is een van de vier medewerkers die binnen dit project zelf werden opgeleid om de tabletgebruikers te helpen. Zij zijn de personen die de belangrijkste begeleidingsrol vervullen voor de ouderen. Ze staan zowel in voor de persoonlijke begeleiding als voor de groepsessies. Vanuit een filosofie van waarderend onderzoek werden de diverse betrokken actoren bevraagd op hun ervaringen in Zie-zoc. Net als de andere begeleiders was ook Peter hierin betrokken.

In deze evaluatie en de diverse dialogen valt één ding erg op: de nadruk die alle betrokkenen leggen op de sociale functie als meerwaarde van het project. De tablet is een 'enabler' van sociaal contact. In groepsbijeenkomsten ontmoeten deelnemers en begeleiders elkaar. De bijeenkomsten zijn voor deelnemers een stimulans om zelf actief te blijven participeren. Ze voelen zich zelfs mede-verantwoordelijk voor de betrokkenheid en deelname van anderen. De tablets worden een onderwerp dat ze gemeenschappelijk hebben en waarover gesprek en interactie ontstaat. Tussen deelnemers en begeleiders ontwikkelt zich een warme en wederkerige verbinding die door deelnemers ervaren wordt als effectieve hulprelatie. De begeleider wordt een belangrijke referentiepersoon in het relatienetwerk van de gebruiker.

Omwille van dit duidelijk en sterke sociale karakter van het project is er continu aandacht om werkbare relaties te doen ontstaan en verder te ontwikkelen. Dat vraagt van de begeleiders om op een betrokken en interactieve manier de eigen rol in te vullen, in plaats van op een eenzijdig en afstandelijke manier. De begeleider als mede-zoeker in plaats van expert. Daarvoor zet de begeleider bepaalde talenten in, die door de gebruikers ook als dusdanig gezien worden. De kwaliteit van de relaties wordt daardoor wederzijds, dialogaal en generatief. Dit wil zeggen: het genereert energie om telkens samen een stap te zetten in het proces van ontdekken en leren.

* Alle namen in dit hoofdstuk zijn fictief (of toch bijna allemaal).

Dat is wat we bedoelen in de titel van dit hoofdstuk met 'relationele praktijken'. De betrokken mensen engageren zich in een activiteit die hen allen aanspreekt, elk vanuit zijn eigen rol, perspectief en belang. In die activiteit bouwen ze met elkaar een relatie op, die meteen een duurzame basis vormt om de activiteit voort te zetten en te onderhouden. De continue interactie omvat telkenmale twee facetten. Beide actoren (gebruikers en begeleiders) werken aan een taak of een praktijk die een doel heeft, nl. het leren gebruiken van de tablet. En tegelijk wordt een relatie opgebouwd en ervaren waarin beide partners een plaats/rol krijgen: ze creëren met elkaar een praktijkgemeenschap. 'Doen' en 'zijn' krijgen beide een vorm en worden bevestigd en versterkt.'

Dit is de essentie én de meest cruciale ontdekking in het pilootproject Ziezoc. Competenties of talent, hoe we het ook willen noemen, zitten niet in de eerste plaats 'tussen de oren' van mensen, maar 'tussen de neuzen'. Competenties worden geleerd in relatie tot anderen en tot de taak. We leren, bewaren en geven competenties door in samenwerking met elkaar. Samen vormen we 'praktijkgemeenschappen'. Als de relaties in dergelijke organisatie- of projectverbanden stevig zijn, groeien de talenten en competenties. Als de relationele praktijken krachtig zijn, ontstaat zelfvertrouwen op basis van het vertrouwen van anderen.

Portret 2

'Ontwikkelen? Dat is de beste versie van jezelf worden.'

Greta

Greta werkt in het buurtcentrum d'Oude Stoasie. Lange tijd heeft ze, om diverse redenen, niet gewerkt. Ze is nu in dienst als doelgroepwerknemer bij de lokale diensten. In het buurtcentrum ontvangt ze bezoekers, ze schenkt koffie en helpt bij de maaltijden 's middags. Als ze voor de eerste keer op een woensdagnamiddag gevraagd wordt om mee kaart- en spelactiviteiten te begeleiden, vindt ze dat erg spannend. Het lijkt erop alsof de talenten die ze heeft helemaal in overdrive gaan: te volle batterijen vandaag. De kaartspelers hebben er weinig last van, ingeleefd als ze zijn in hun spel.

Terwijl we samen de afwas doen, vertelt Greta hoe het voor haar was om terug te gaan werken. In vorige pogingen om opnieuw in te stappen in de arbeidsmarkt liep het telkens mis. Het gevoel dat ze keer op keer kreeg was dat van niet-genoege-zijn. Niet alleen niet genoeg kennis en vaardigheden, maar zelfs niet goed genoeg als persoon. Het leek erop dat er iedere keer pogingen gedaan werden om van haar iemand anders te maken: iemand die beantwoordt aan een anoniem profiel van competenties en bijhorende verwachte scores. Leren om te voldoen aan een gemiddelde. Nu bij het buurtcentrum voelt het heel anders aan: alsof er oprecht aandacht en interesse is voor de unieke kwaliteiten die ze heeft. En misschien op de eerste plaats geloof in haar.

Op zoek naar uniciteit, niet naar uniformiteit. Dat is een van de principes in de werkwijze van de lokale diensten in Brugge. Je kunt wel snappen dat niemand gelijk is, maar hoe geef je dat vervolgens vorm in je organisatie en je werkwijze? Ondermeer door af

te stappen van werkwijzen die iedereen als standaard voorgeschreven worden. 'Wat is jouw manier?' als uitgangspunt in plaats van: 'Dit is de manier'. Naar leren en ontwikkelen toe betekent dit dat er gezocht wordt naar de unieke talenten en bezieling die elke persoon in zich heeft. Leren wordt dan het verder ontwikkelen van die talenten, en tegelijk beseffen dat je verantwoordelijkheid moet nemen voor die domeinen waar je geen talent voor hebt. Het woord ont-wikkelen krijgt zo iets van zijn essentie terug, namelijk de wikkel er vanaf doen. Niet meer telkens weer je best doen om iemand anders te worden, maar wel groeien naar de beste versie van jezelf.

Portret 3

'Ik focus op wat er wel is, consequent. Mensen groeien dan op een heel leuke manier, nl. in wat ze goed kunnen.

En het rare is: dat wat ze niet goed kunnen wordt overgenomen door wat ze wel kunnen.'

Els

Els werkt als begeleidster in de lokale dienst voor buurtgerichte opvang. Het is een occasionele kinderopvang voor kinderen van 3 maanden tot 4 jaar. De dienst richt zich dus naar ouders die voor enkele uurtjes per week kinderopvang nodig hebben, bv. om een opleiding te kunnen volgen, een sollicitatie te kunnen doen, of voor korte draaglastvermindering. Er wordt op gelet dat als ouders hun kinderen komen halen, er vooral positieve verhalen over de kinderen worden verteld.

Ook in de kinderopvang werken zg. doelgroepwerknemers. Els vertelt dat ze als begeleidster van deze werknemers zelf veel geleerd heeft over haar eigen vooroordelen en aannames. Ze ontdekte dat de werkelijkheid is hoe *zij* die ziet, en niet iets objectiefs is. Dat loskomen van haar eigen oordelen en vanzelfsprekendheden beschrijft ze als 'diep leren'.

Zo ontdekte Els dat aandacht – positieve of negatieve – voor mensen een zeer krachtige beloner is. Gedrag dat met aandacht wordt beloond zal toenemen. Daarom werken complimenten versterkend voor *gewenst gedrag*. Positieve aandacht kan naast complimenten ook bestaan uit een blik van verstandhouding, een glimlach, aanwezigheid, een telefoontje, etc. Een uitspraak die dit principe verwoordt is: 'alles wat je aandacht geeft groeit'. Om positieve aandacht te kunnen geven is het belangrijk hoe we kijken naar mensen. De manier waarop we over mensen denken bepaalt immers hoe we hen tegemoet treden, en beïnvloedt uiteindelijk ook hun gedrag. Als je uitgaat van het goede in mensen (positieve attributie) krijg je meestal nog gelijk ook. Wanneer je als coach of begeleider ervan uitgaat dat iemand een bepaalde competentie kan verwerven, dat hij het 'in zich' heeft, maakt iemand het vaak ook waar. Die attributie werkt ook andersom. Als je over iemand kwaadspreekt en vaak zegt of denkt dat hij het niet kan, krijg je ook gelijk.

Portret 4

'Het heeft geen zin om de ongelijkheid te ontkennen.

Daarbij staat de gelijkwaardigheid bij mij voorop.'

Dirk

Dirk is coördinator van de buitenschoolse kinderopvang. Eén man tussen allemaal vrouwen. Spelen is voor hem een metafoor om naar het werk te kijken. Spelen is niet alleen wat je doet met kinderen in de opvang: je amuseren in het werk en met je collega's maakt het werk gewoon leuk. Spelen en plezier maken creëert immers veiligheid, en veiligheid zorgt voor ruimte om te experimenteren. Ook experimenteren met dingen waar je niet zo goed in bent: je gaat de stap sneller zetten om dingen te doen die je spannend vindt. Dirks motto is: het voorbeeld stellen. Meedoen, beginnen, in je daden laten zien wat je belangrijk vindt.

En tegelijk heeft hij een andere rol. Dirk maakt het onderscheid tussen gelijkheid en gelijkwaardigheid. Het heeft geen zin de ongelijkheid te ontkennen. Tegelijk kan je de gelijkwaardigheid nastreven. Gelijkwaardigheid door te willen begrijpen wat de ander belangrijk vindt. 'Maar in het samenwerken gaat het niet alleen over wat de ander belangrijk vindt: het gaat ook over wat *ik* belangrijk vind,' zegt Dirk. 'Juist door de ander te zien in haar/zijn belang, gaat de ander zich gezien voelen op die punten die voor hem belangrijk zijn. En daardoor kunnen ze ook snappen dat er voor mij iets belangrijk is. Dat verbinden van belangen is voor mij het spel van organiseren. Het is nooit af, nooit in evenwicht.'

In veel contexten wordt ervan uitgegaan dat elkeen een inspanning moet leveren om zich aan te sluiten bij het gemeenschappelijke belang. De ervaring leert echter dat individuen zich slecht aansluiten bij het gemeenschappelijke doel als ze er hun eigen belang in herkennen. Daarom is het noodzakelijk om de individuele belangen scherp in beeld te krijgen. Van daaruit kun je onderzoeken hoe mensen hun belang willen verbinden aan een gemeenschappelijk doel en resultaat. Dat zorgt voor een veel sterkere verbinding tussen individuen en de organisatie, dan de vraag om iets van jezelf te moeten opgeven ten voordele van het gemeenschappelijke.

Vijfde en laatste portret

Met het vijfde portret kijken we vanuit een ander perspectief naar de lokale diensten: de zoektocht om de lokale diensten als organisatie 'leven-gevend' te maken voor haar opdrachten en voor de diverse stakeholders. Nikie is directeur van de lokale diensten bij het OCMW van Brugge. Ze heeft een door de jaren heen sterk ontwikkelde visie op sociale economie, is innovatief in de projecten die ze opzet, en zelf consequent met haar visie in de manier waarop ze de lokale diensten leidt. En tegelijk vertelt ze geregeld dat het gewoon lastig is. Alsof ze soms alleen predikt in de woestijn. Alsof anderen maar niet willen begrijpen welke mooie dingen er gebeuren in de lokale diensten (en ja, natuurlijk hebben die diensten consequenties naar tijd en kost).

Het voelt voor haar alsof ze dikwijls moet verdedigen, telkens weer uitleggen wat er gebeurt in de lokale diensten en welke principes aan de basis liggen van de manier van werken. Dat is soms vermoeiend. Ja, je wordt er moe van. De stap zetten om mee te werken aan een dienst waar gedeelde verantwoordelijkheid en empowerment centraal staan, is niet evident. Het vergt een lange tijd van dialoog met elke medewerker om een basishouding te ontwikkelen die focust op wat is. Dit geldt voor elke medewerker, en in het bijzonder voor elke leidinggevende van de diensten. Open staan voor ideeën van teamleden, meningsverschillen niet als problematisch ervaren, conflicten kaderen binnen een open communicatie, uitgaan van een ongelijkheid tussen mensen met aandacht voor gelijkwaardigheid – het zijn allemaal aspecten waarin het middenkader blijvend moet ondersteund worden. De opdracht om elke medewerker te laten schitteren in zijn eigenheid en met die diversiteit een team te laten groeien is niet zo eenvoudig. Het geloof in de zaak en de identificatie van persoonlijke waarden met de waarden waar lokale diensten voor staan, maakt dat ze toch doorzet. En natuurlijk ook de samenwerking met de vele mensen in die diensten.

Het vraagt geregeld creativiteit in het omgaan met dilemma's. Zo is er bijvoorbeeld de toenemende druk om via indicatoren zicht te geven op resultaten van de werking van de organisatie. Meten is immers weten? Hoe meet je echter 'empowerment'? Hoe giet je 'leren in gedeelde verantwoordelijkheid' in een meetbare indicator? Welke KPI zet je op 'krachtige relationele micro-praktijk'? Een van de hoofddoelstellingen van de lokale diensten is: tewerkstelling creëren voor mensen met een verleden van langdurige werkloosheid of een onregelmatige arbeidsloopbaan. Vanuit beleid lijkt men echter te vergeten dat de doelgroepwerknemer hierin een belangrijke schakel tot succes is. Het participatief werken vanuit een waarderend perspectief is bij de lokale diensten Brugge een sleutel tot succes. Duurzame tewerkstelling vergt het op elkaar afstemmen van verschillende noden en belangen: met name van de medewerker uit de kansengroepen, de collega-werknemers, de werkgever, en de intermediären. Dit vergt een dialoog vanuit verschillende kaders en zienswijzen, dialoog over wat is en wat kan aangeboord worden. Deze aanpak vergt enige flexibiliteit en rijmt moeilijk met voorgeprogrammeerde steekkaarten met voor iedereen te behalen vaardigheden. De waarderende benadering laat zich niet vatten in een eenheidsworst, en dat is best lastig in het huidige activeringsdiscours waarbij het behalen van 'objectieve indicatoren' centraal staat.

Een andere dilemma is de opdracht om 'doelgroepwerknemers te doen doorstromen'. Dit wordt gezien als een van de opdrachten voor de lokale diensten: het nieuwe decreet op de lokale diensteneconomie verlangt dat doelgroepwerknemers na maximaal vijf jaar doorstromen naar een regulier bedrijf. Het dominante negatieve discours – een doelgroepwerknemer is iemand die vooral dingen niet kan – leidt echter niet tot duurzame tewerkstelling. Het legt trouwens de nadruk op de individuele verantwoordelijkheid van die werknemer om 'goed genoeg' te zijn, en ontslaat blijkbaar werkgevers van de verantwoordelijkheid om een context te creëren die medewerkers en hun talent tot zijn recht laat komen. Daarbij is het vaak moeilijk om medewerkers die een grote betrokkenheid ontwikkeld hebben op de lokale dienst, te motiveren ergens anders aan

de slag te gaan. Medewerkers die een stap hebben gezet naar de reguliere bedrijven geven aan dat zij wat zij aan waarden en normen mee ontwikkelden binnen de lokale diensten, niet terugvinden op andere werkplaatsen. Dit is voor hen een struikelblok om effectief 'door te stromen'. Er dringt zich een vervanging op van de dominante vraag op de arbeidsmarkt. Nu is die vraag: 'Past deze baan en deze organisatie wel bij jou?' De vraag die zou moeten gesteld worden is: 'Wat kan de baan mij bieden opdat ik zou passen binnen de organisatie?' Helaas lijkt deze vraag enkel legitiem voor geschoold personeel, en niet voor kansengroepen.

Reflectie: verwondering over de kracht van relationele micro-praktijken

In de werking van de lokale diensten spelen de coördinatoren een belangrijke rol. Hun aandacht gaat zowel uit naar het leveren van kwalitatieve diensten aan de buurt, als naar intensieve ondersteuning om doelgroepwerknemers vanuit hun talent een bijdrage te laten leveren aan die diensten. In een reflectie met de coördinatoren over de eerste aanzet van dit hoofdstuk kwam het thema 'verwondering' naar boven. Verwondering van de coördinatoren over het proces dat elke doelgroepwerknemer heeft doorgemaakt en dat leidt tot enorme motivatie om deel te worden van het geheel en mee te werken aan de uitbouw van de dienst. Het is niet gemakkelijk om de focus op 'wat niet gaat' los te laten en permanent te zoeken naar de kracht die wél aanwezig is, zeker in een context waarin het eerste veel meer aanwezig lijkt te zijn dan het tweede. Verhalen met elkaar delen over wat allemaal mogelijk is met mensen die tot voor kort bestempeld werden als mensen die niets inbrengen in de samenleving, geeft extra motivatie en kracht.

Het delen van die verhalen is ook de basis om met elkaar te reflecteren over de eigen werking vanuit de intentie om deze steeds te verdiepen, verbeteren en vernieuwen. Je zou kunnen zeggen dat Appreciative Inquiry hier eerder 'undercover' wordt toegepast dan als bewuste aanpak. Door op deze manier te werk te gaan, wordt AI teruggebracht naar zijn kern: het doen van onderzoek naar wat leven geeft aan en in de organisatie. De basisvraag in het actieonderzoek bij de lokale diensten Brugge was: 'Welke uitgangspunten en principes leiden tot krachtige relationele praktijken?' De lokale diensten tonen een organisatiecontext waarin samen gebouwd wordt vanuit een visie van empowerment, participatie en aandacht voor werkzame relaties. De uitgangspunten die daarbij gehanteerd worden zijn:

- continue aandacht voor 'generativiteit': de activiteiten met elkaar zo vormgeven dat ze relatiebouwend zijn,
- uitgaan van uniciteit in plaats van uniformiteit: op zoek naar het unieke in elke persoon en de wijze waarop deze persoon vanuit dat unieke een bijdrage kan leveren aan de organisatie,
- consequent waarderen kijken vanuit de gedachte dat alles wat je aandacht geeft groeit,

- ongelijkheid en gelijkwaardigheid combineren in werken aan een gemeenschappelijk doel.

Tegelijk illustreert het verhaal van de lokale diensten Brugge dat het doelbewust en consequent hanteren van deze uitgangspunten niet betekent dat alles altijd werkt. Er zijn problemen, vraagstukken en dilemma's. En er is een sterk gedeeld geloof. Geen religie, wel een persoonlijke overtuiging die je bij de coördinatoren terugvindt en die zorgt voor een sterke verbinding tussen de persoonlijke identiteit en missie, en de missie en identiteit van de organisatie. Omgaan met de vraagstukken en dilemma's, en daarbij blijven staan voor je zaak, vraagt in deze context precies heel wat moed. Peter Koestebaum schreef in zijn boek 'Leadership: the inner side of greatness': 'Greatness comes with recognizing that your potential is limited only by how you choose, how you use your freedom.' Moed is volgens hem een centrale leiderschapskwaliteit. De echte betekenis van moed is: fundamentele keuzes maken, gebaseerd op hoe je je leven leiden wilt, én omgaan met de angsten die dit met zich meebrengt. Je hoeft dus gelukkig geen held te zijn.