

LEIDINGGEVENDEN ONDERZOEKEN
EIGEN PRAKTIJK MET ACTIEONDERZOEK

ACTIEONDERZOEK LEIDT TOT BETTERE SAMENWERKING IN DE KETEN

Complexe vraagstukken kenmerken zich nogal eens doordat meerdere organisaties – die gezamenlijk een keten vormen – erbij betrokken zijn, maar niet optimaal met elkaar samenwerken. Hoe is hier in de praktijk verbetering in te realiseren en hoe kan de combinatie van actieleren en actieonderzoek daarbij helpend zijn?

Met name in de publieke sector komen we het vaak tegen: organisaties die zich voor lastige maatschappelijke opgaven gesteld zien, die ze samen met andere ketenpartners het hoofd moeten bieden, maar waar ze moeilijk in gezamenlijkheid de schouders onder krijgen. Huiselijk geweld en stalking (HGS) is een voorbeeld daarvan. Na de gewelddadige dood van Sarah, Bianca en later Humeyra, raakte de regio Rotterdam steeds vaker in opspraak rond dit thema. Het Verwey-Jonker Instituut werd gevraagd onderzoek te doen naar HGS en een van hun belangrijkste conclusies is dat de samenwerking tussen de domeinen zorg, welzijn, jeugd en veiligheid moet verbeteren (Stekete et.al., 2020).

Een goede ketensamenwerking realiseren tussen verschillende organisaties, zoals onder andere Politie, Slachtofferhulp, Veilig Thuis, Reclassering en Jeugdbescherming, blijkt in de dagelijkse werkpraktijk echter steeds weer moeilijk. De partijen kennen elkaar niet goed

genoeg, hebben (voor)oordelen over en weer, werken in verschillende organisatieculturen, met verschillende regels en werkwijzen. Tegelijkertijd voelen de organisaties – en de professionals die daarin werken – wel de urgentie om effectiever samen te werken, om goede hulp te kunnen verlenen en preventiever te kunnen werken. Maar het blijkt moeilijk om dit ook echt samen van de grond te krijgen in het dagelijkse werk.

Reden voor de politie en gemeente Rotterdam om het taaie vraagstuk op een ‘anders dan andere’ manier op te pakken. Gestart werd met het programma Trading Places, waarbij leidinggevenden uit de verschillende ketenorganisaties tijdelijk met elkaar van functie ruilen en tegelijkertijd een gezamenlijk actieonderzoek uitvoeren. In dit artikel lichten we eerst kort de context toe waarin het actieonderzoek plaatsvond. Vervolgens beschrijven we hoe het actieonderzoek eruitzag en welke resultaten dat heeft opgeleverd. We ronden

het artikel af met conclusies en kritische kanttekeningen.

Functieruil

Tijdens de startbijeenkomst van het Trading Places-programma stond het wisselen van functie centraal. Dit resulteerde erin dat iedere leidinggevende een plek vond waar hij/zij de komende zes maanden graag aan de slag wilde gaan als leidinggevende. Zo ging bijvoorbeeld een leidinggevende van Veilig Thuis naar Reclassering Nederland en iemand van de Jeugdbescherming naar de Politie.

De functieruil zet eigenlijk automatisch aan tot leren. Het starten in een nieuwe (tijdelijke) baan en organisatie maakte de leidinggevenden weer nieuwsgierig: het nodigde hen uit om met een vragende en onderzoekende instelling

Deelnemende organisaties in de Regio Rotterdam

De volgende organisaties namen deel aan het traject Trading Places/Huiselijk Geweld & Stalking:

- Politie Eenheid Rotterdam,
- Veilig Thuis Rotterdam-Rijnmond,
- Slachtofferhulp Nederland,
- Gemeente Rotterdam,
- Enver,
- De Waag,
- Reclassering Nederland
- Jeugdbescherming-West.

In totaal namen er negen personen deel aan het traject, waarvan er zeven voor een half jaar wisselden van functie.

De wethouder van gemeente Rotterdam en de bestuurders van de ketenpartner-organisaties ondersteunden het traject expliciet, onder andere door vooraf via een brief aan de deelnemers en in het bestuurdersoverleg te uiten hoe belangrijk en waardevol ze het traject vonden. En ook door het gedurende de rit te blijven volgen.



Functieruil tussen leidinggevenden creëert ‘boundary spanners’ in de keten

het werkveld van de ketenpartner-organisatie waar ze gingen werken tegemoet te treden. Ze merkten dat hun beelden, die ze vooraf hadden van zo'n organisatie, al snel werden bijgesteld door er onderdeel van uit te maken. Evenals het omgekeerde, zo zei een leidinggevende: “Je komt er meer en meer achter dat de collega's van de organisatie waar jij die zes maanden gaat werken, ook beelden hebben van de organisatie waar jij vandaan komt.”

Niet alleen de leidinggevenden raakten beter bekend met de andere organisaties in de HGS-keten, ze namen er ook medewerkers uit de teams waar ze leiding aan gaven in mee. Bijvoorbeeld door het leggen van contacten over en weer. Of door medewerkers meer inzicht te geven in de redenen waarom in de organisatie waar ze vandaan kwamen op een bepaalde manier wordt gewerkt.

Op deze manier worden de leidinggevenden door hun functieruil ‘boundary crossers’ of ‘boundary spanners’ (Akkerman & Bakker, 2012). Ze vormen een brug tussen hun ‘oude organisatie’ en de ‘nieuwe’, dus tussen twee (of soms meerdere) ketenpartners. Juist dat blijkt uit onderzoek van o.a. Akkerman & Bakker (2012) nodig om over grenzen heen samen te werken. Dit schetst de context waarin de leidinggevenden actieonderzoek uitvoerden. We gaan daar nu verder op in.

Actieonderzoek in de praktijk van HGS

Omdat de actieonderzoekscyclus een geschikte interventie leek om de ketensamenwerking te verbeteren, organiseerden we in de volgende

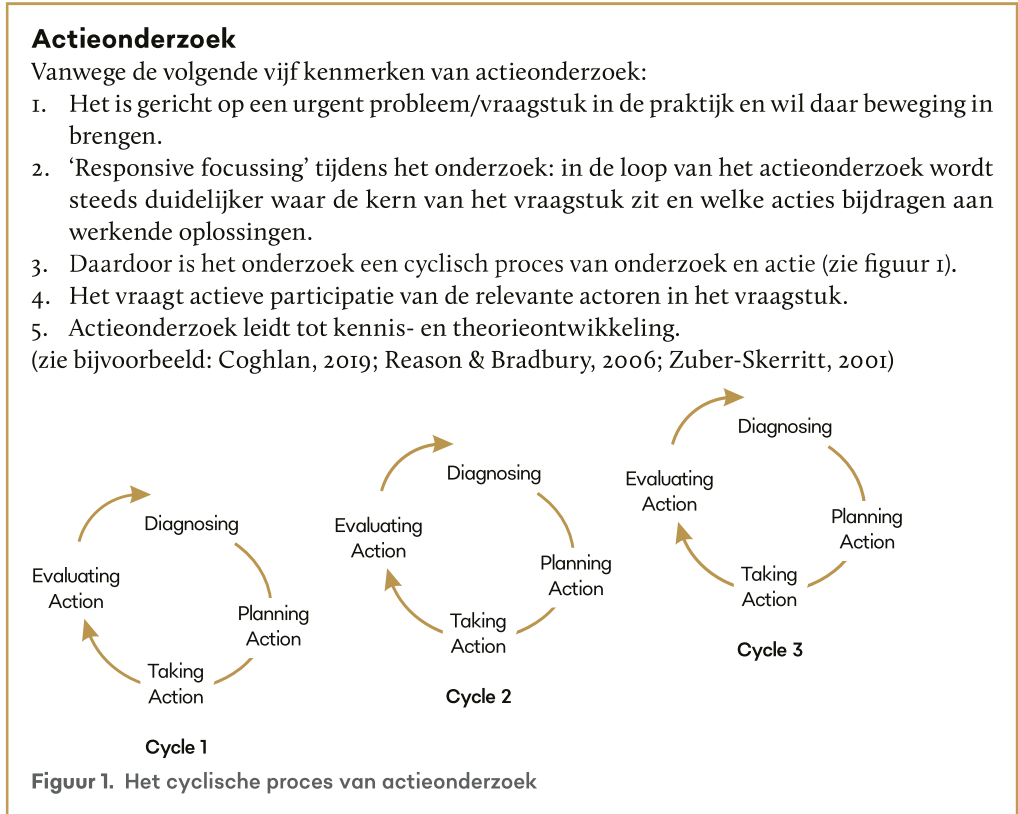


Over de auteurs

Dr. Karin Derksen werkt als zelfstandige aan team- en leiderschapsvraagstukken met klanten in de publieke sector. Ze combineert dat met het doen van onderzoek naar effectief teamwerk en leiderschap en geeft les aan twee masteropleidingen. www.karin-derksen.nl

Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties, docent aan Tilburg University, hoofdredacteur van O&O en associate professor Action Research bij BSN. isolde@kolkhuis-tanke.nl

Drs. Arjen Kaarsemaker is partner bij The Curious Network. Hij studeerde aan de Ashridge Business School en werkt voor een overheidsorganisatie als adviseur en coach in management- en teamvraagstukken. arjen.kaarsemaker@thecuriousnetwork.nl

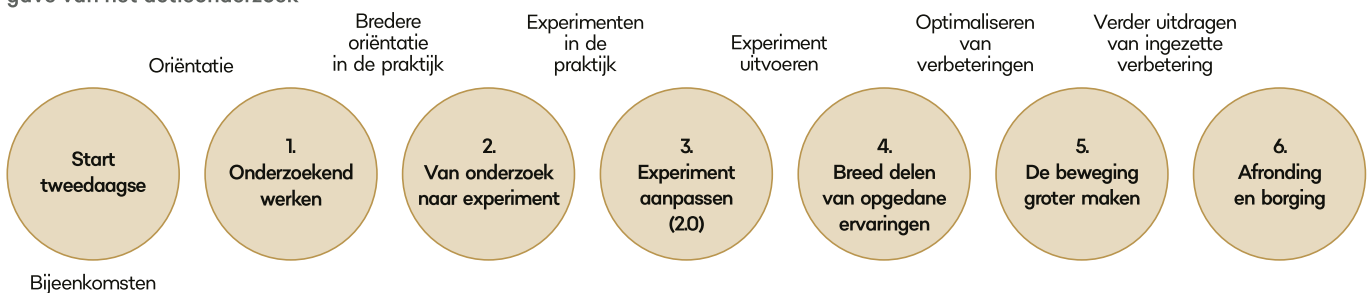


fasen: oriëntatie en een eerste diagnose van het vraagstuk ► concrete verbeterinitiatieven bepalen ► experimenten (1.0) uitvoeren ► monitoren van de experimenten ► analyseren van de uitkomsten ► aanscherpen van de focus ► nieuwe initiatieven/experimenten (2.0) uitvoeren ► monitoren ► analyseren, etc. We voegden daaraan toe dat de leidinggevenden ook nadachten hoe ze van kleine doorbraken een grotere beweging konden maken (Verdonshot, 2020). Figuur 2 geeft de opzet van ons actieonderzoekstraject schematisch weer.

De werkwijze

De leidinggevenden werkten in hun (nieuwe) praktijk aan hun eigen onderzoek en tijdens de bijeenkomsten kwamen we met de groep van negen leidinggevenden en de onderzoeksbegeleiders (online) samen. Voor elke *bijeenkomst* bereidden de leidinggevenden zich voor aan de hand van een voorbereidingsopdracht, waar ze peerfeedback en feedback van de begeleiders op kregen. De leidinggevenden stelden elkaar vragen over hun eigen onderzoek en de anderen dachten vooral als kritische vrienden mee. Een aantal kernpunten van het actieonderzoek lichten we nader toe:

Figuur 2. Schematische weergave van het actieonderzoek



Het thema en het actorenveld in kaart brengen

Tijdens de startbijeenkomst verkenden we het thema HGS samen aan de hand van een tijdlijn. Op die tijdlijn – die volgens de leidinggevenden zou moeten starten rond 2000 (omdat het thema toen voor het eerst echt op de agenda kwam) – plaatste iedereen vanuit zijn eigen ervaringen de cruciale momenten die zich tot heden hadden voorgedaan. Zo ontstond er een meer gedeeld beeld van de historie. Vervolgens werd de vraag gericht op de toekomst: waar willen we staan over zes maanden, aan het einde van dit traject? Op die manier werd een eerste focus bepaald, die uiteraard in de loop van het onderzoek nog kon verschuiven (*responsive focussing*).

Om een goed beeld te krijgen van welke actoren betrokken zouden moeten worden in het onderzoek, brachten de leidinggevenden vervolgens de stakeholders in het HGS-vraagstuk in kaart. Dit was helpend bij het vaststellen met wie ze in de komende periode interviews zouden willen afnemen, om hun verschillende perspectieven op het vraagstuk beter in beeld te krijgen (*actieve participatie van betrokken actoren*).

Ontwerpen van een eerste experiment op basis van de analyse van interviews

In de volgende bijeenkomst werden de opbrengsten uit de interviews met stakeholders besproken en verdiept: welke inzichten kun je meenemen in het ontwerp van een eerste experiment, om een knelpunt in de ketensamenwerking te doorbreken? We boden de leidinggevenden daarvoor een ‘job-aid’ aan, die hielp om het experiment kernachtig te omschrijven. We benadrukten dat een experiment iets nieuws is wat je uitprobeert in de praktijk en wat ook heel klein mag zijn. Het gaat er vooral om iets te proberen en daarvan te leren, want dan is het geslaagd. Onderdeel van de job-aid was ook hoe de leidinggevenden hun experiment wilden monitoren, om inzicht te krijgen in de opbrengsten en verbeterpunten.



Voor ‘out of the box’ moet je ‘out of je office’ gaan

Voorbeeld van een experiment

Een leidinggevende van de politie die voor een half jaar als leidinggevende bij de jeugdbescherming ging werken, merkte tijdens de interviews dat medewerkers bij de jeugdbescherming zich regelmatig niet veilig voelen en zich daardoor belemmerd voelen om hun werk goed te doen. Hij heeft als leidinggevende vanuit de politie-ervaring met bedreigde medewerkers en hoe daarmee om te gaan. Met die ervaring wil hij gaan experimenteren bij de jeugdbescherming.

Monitoren en analyseren van de experimenten (1.0), ten behoeve van experiment 2.0 Actieonderzoek gaat niet alleen om het uitproberen van nieuwe dingen in de praktijk; het doel is ook om samen nieuwe kennis te ontwikkelen (zie kader ‘Actieonderzoek’). Aan de hand van een aantal vragen in een tweede job-aid vroegen we de leidinggevenden om hun eigen experiment (1.0) kritisch onder de loep te nemen aan de hand van drie uitgangspunten die leidend waren in dit actieonderzoek:

1. *Responsive focussing*: Hoe heeft jouw experiment zichtbaar gemaakt wat er nog meer mee blijkt te spelen in het vraagstuk, bijvoorbeeld de onderliggende dynamieken die het probleem in stand houden? Welke ‘diepere lagen’ zie je waar je misschien (ook) iets mee moet in je vervollexperiment?
2. *Diverse actoren van verschillende functies en niveaus betrekken*: Hoe kun je door de ‘lagen van de hiërarchie’ heen samenwerken in je experiment? De leidinggevenden en de betrokken organisaties zijn dit niet vanzelfsprekend gewend, daarom benadrukken we om dat bij de experimenten wel te doen.

3. *Waarderend kijken en onderzoeken:* Waar zie je de voorbeelden van de gewenste situatie al? Wat maakt dat het daar al (deels) lukt? Wat kun je hiermee in je experiment?

Deze kritische blik op de eigen experimenten, evenals het meedenken hierover met de andere deelnemers, bood vervolgens goede aanknopingspunten om de focus en aanpak van het eigen experiment (versie 2.0) verder aan te scherpen. Daar gingen de leidinggevenden in de praktijk weer mee aan de slag.

De beweging groter maken en borgen

In de volgende bijeenkomsten stonden zowel het breder betrekken van anderen bij het eigen onderzoek, als het verder doelgericht uitbreiden van de beweging die dat op gang brengt centraal. Evenals uiteraard het borgen van de behaalde resultaten. Verdonschot (2020) geeft drie manieren waarop een ingezette kleine beweging kan worden vergroot: verbreden, verdiepen en er regie op voeren. Ondertussen liepen de cycli van experimenteren – monitoren – analyseren gewoon door. Tijdens de laatste sessie stonden we stil bij wat de experimenten en het actieonderzoek zoal opgebracht hebben en welke lessen we daaruit kunnen leren.

De resultaten van actieonderzoek

Ten eerste leverde natuurlijk elk experiment een 'eigen resultaat' op. We pikken er een paar voorbeelden uit.

Voor de 'foute doorverwijzingen' vanuit de Politie naar Slachtofferhulp experimenteerde de leidinggevende samen met medewerkers van Slachtofferhulp en Politie met een centrale mailbox bij de politie. Het klinkt heel simpel, maar dat heeft een groot effect. Als het 'fout' gaat, kan Slachtofferhulp nu direct de doorverwijzing terugsturen naar de centrale mailbox. Daardoor is de vraag snel onder de aandacht en op de juiste plek en is helder voor de Politie dat zij moet doorverwijzen naar Veilig Thuis. Hierdoor krijgen slachtoffers sneller de hulp die ze nodig hebben. Een ander belangrijk effect

van dit experiment is dat er bij de Politie werd geleerd door deze 'feedback loop', waardoor de fout steeds minder vaak wordt gemaakt. Door dit experiment met medewerkers uit te voeren en samen een oplossing te bedenken en uit te proberen, is er meer samenwerking tussen de Politie, Slachtofferhulp en Veilig Thuis ontstaan.

Een leidinggevende die oorspronkelijk bij de Politie werkte en een half jaar naar het team 'invordering van gemeentebelastingen' ging, richtte zijn actieonderzoek op preventie. In eerste instantie lijkt de gemeentebelasting buiten de keten van HGS te staan. Toch zag deze leidinggevende kansen, want invorderingsambtenaren hebben te maken met burgers met een schuldenproblematiek. Bij geldschulden spelen vaak andere problemen een rol. Zo kunnen geldschulden leiden tot huiselijk geweld en vice versa. In dit experiment zocht de leidinggevende samen met invorderingsambtenaren hoe zij in hun contact met burgers huiselijk geweld kunnen signaleren. Dit past goed bij de toekomstige aanpak van 'sociaal incasseren'. Het vraagt van invorderingsambtenaren dat ze stress-sensitief leren communiceren om signalen van huiselijk geweld op te pikken. Een groep medewerkers gaat hiermee aan de slag; ze krijgen een training en dan gaan ze hun huisbezoeken of spreekuren samendoen met een medewerker uit het wijkteam.

Leidinggevenden met een meervoudig perspectief

Een van de belangrijkste opbrengsten van het actieonderzoek in combinatie met de functie-ruil is dat er bij alle leidinggevenden een veel breder en meervoudig perspectief is ontstaan. Bijvoorbeeld dat daders (zoals de cliënten van de Reclassering) ook vaak slachtoffers zijn, en vice versa. En ook dat veel meer partijen dan alleen professionals in het domein zorg of veiligheid wat kunnen betekenen in het snel signaleren en adequaat handelen bij HGS. Bijvoorbeeld vanuit de gemeente bij het

invorderen van gemeentebelasting. En dat het helpt en leerzaam is om al bij het begin van een HGS-casus samen te werken met meerdere partijen zoals politie, Jeugdbescherming en Veilig Thuis. Aangezien van al deze organisaties leidinggevend aan het traject deelnamen, konden in de experimenten direct al 'zaken met elkaar worden gedaan'.

Leidinggevend als 'boundary spanners'

Daarnaast hebben de leidinggevend die meededen aan de functieruil een heel nieuw netwerk in de keten opgebouwd, waardoor zij nu fungeren als 'boundary spanners'. Zij zien veel meer concrete mogelijkheden om de ketensamenwerking in de praktijk direct te versterken. Door de combinatie van de functieruil en het actieonderzoek zijn ze gemotiveerd om als leernetwerk door te gaan op de ingeslagen weg, om zaken verder te verbeteren in de HGS-ketensamenwerking. Ze hebben hiervoor inmiddels een planning van activiteiten gemaakt.

Wat leren we van deze aanpak?

Uiteraard kent deze aanpak ook zijn beperkingen. We plaatsen graag nog wat kritische kanttekeningen in de vorm van geleerde lessen. Ten eerste: we dachten vooraf al dat het inzetten van leidinggevend als onderzoekers niet gemakkelijk zou zijn; leidinggevend zijn immers meestal meer gericht op handelen en besluiten nemen, dan op onderzoeken. Mede dankzij de functieruil lukte het deze leidinggevend wel om zich onderzoekend en vragend op te stellen. We hebben ervaren dat het actieonderzoek echt aan kracht wint door het te combineren met de functieruil, omdat dit de deelnemers veel meer uitnodigde om zich buiten hun gebaande denkoepatronen te begeven, dan wanneer ze op hun vertrouwde plek waren gebleven. Zoals een leidinggevende het mooi verwoordde: "Als je 'out of the box' wilt denken, dan moet je 'out of your office' gaan!"

Een tweede les is dat de 'onderzoekskomponent'



De kracht zit in het op kleine schaal in de dagelijkse praktijk beweging creëren

sterker had gekund. Daarmee bedoelen we met name het punt van de kennis- en theorieontwikkeling (zie kader 2) naar aanleiding van het traject. Dit werd deels bemoeilijkt doordat elke leidinggevende een eigen onderzoek deed en de onderzoeken nogal van elkaar verschilden. Daardoor was het minder goed mogelijk om op een overstijgend niveau kennis/theorie te destilleren. Mogelijk levert het onderzoek nog meer kennis en praktijkwinst op als het onderzoek meer gekoppeld is aan een gezamenlijk vraagstuk binnen HGS.

De derde les is dat de leidinggevend in eerste instantie sceptisch waren, omdat er rondom HGS al heel veel onderzoek is gedaan, bijvoorbeeld door het Verwey-Jonker instituut. Het kostte ons aanvankelijk moeite om hen duidelijk te maken dat het ons met actieonderzoek ergens anders om te doen was, namelijk dat de kracht zit in het op kleine schaal in de dagelijkse praktijk beweging creëren. Dat leek sommige leidinggevend in eerste instantie weinig betekenisvol. Aan het einde zijn ze allen echter zeer trots op wat ze hebben bereikt, doordat ze zelf hebben ervaren wat de concrete opbrengsten ervan zijn voor de dagelijkse praktijk. En dat laatste is wederom een understreping van de waarde van actieonderzoek!

Met dank aan

Trading Places HGS zou onmogelijk tot stand zijn gekomen zonder de inzet van Lianne Wiers (programma directeur leiderschap en talentontwikkeling). Lianne heeft als initiatiefnemer en het programma ondersteund met raad en daad.

Literatuur

- Akkerman & Bakker (2012). Het leerpotentieel van grenzen. *O&O(25)*, 1, p. 15-19
- Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization* (5 ed.). Londen: Sage.
- Steketee, M., Tierolf, B., Lünnermann, K., & Lünnermann, M. *Kwestie van lange adem. Kan huiselijk geweld en kindermishandeling echt stoppen?* Onderzoeksrapport. Utrecht: Verwey-Jonker instituut.
- Verdonschot, S. (2020). Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak? In *F. f. C. Education* (Ed.). Utrecht: Kessels en Smit.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken: Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.