

Een gewone dag in een ongewone omgeving

Visie op samenwerken aan integrale, doorlopende dagprogramma's

Inhoud

Inleiding.....	2
Maatschappelijke context.....	2
Zorginhoudelijke context.....	2
Bedrijfskundige context.....	2
Veranderkundige context.....	2
Bedoeling, doel, en middelen.....	3
Bedoeling.....	3
Doel.....	3
Middelen.....	3
Leidende principes.....	4
Uniciteit.....	4
Inclusiviteit.....	4
Gelijkwaardigheid.....	4
Eigenaarschap.....	4
Continuïteit.....	4
Het kind en de groep.....	5
Vertrekken vanuit het kind.....	5
Aansluiten bij de leefwereld van het kind.....	5
Creëren van een betekenisvolle leeromgeving voor kinderen.....	5
De professional en het team.....	6
Vertrekken vanuit de professional.....	6
Aansluiten bij de leefwereld van de professional.....	6
Creëren van een betekenisvolle leeromgeving voor professionals.....	6
Veranderkundige aanpak.....	7
Besef van verandering en ontwikkeling.....	7
Het ecologische model van veranderkunde.....	7
De rol van bedrijfsvoering.....	8
Borging.....	8

Inleiding

Maatschappelijke context

Met name sinds de decentralisatie in 2015, ligt de nadruk in de residentiële hulpverlening op een transformatie van denken in capaciteitsplaatsen naar denken in trajecten. De wens is om meer in te zetten op hulpverlening en onderwijs in de thuisomgeving, uithuisplaatsingen te voorkomen, zo min mogelijk te kiezen voor residentiële plaatsing, residentiële hulpverlening uit te voeren in kleinschalige voorzieningen die aansluiten op het normale leven.

Dit visiedocument beschrijft hoe integrale, doorlopende dagprogramma's als uitingsvorm van trajectmatig werken bijdragen aan het behalen van de transitiedoelen.

Zorginhoudelijke context

Levvel heeft een visie op vakmanschap voor de organisatie in het algemeen, aanvullend gebruiken verschillende residentiële voorzieningen hun eigen methodiek die specifiek van toepassing is op een bepaalde doelgroep van kinderen¹. Naarmate de transformatie van de residentiële hulpverlening vordert, ontwikkelen deze professionele standaarden zich ook verder. Gegeven de aard en ernst van de problematiek bij kinderen die onder de zorgplicht van Levvel vallen, is dat een proces van balanceren tussen veranderopgaven en kwaliteit van hulpverlening.

Dit visiedocument laat zien hoe het werken met integrale, doorlopende dagprogramma's een bijdrage levert aan de borging van kwalitatief goede hulpverlening. Gegeven de transformatie als maatschappelijke veranderopgave.

Bedrijfskundige context

In de totstandkoming van hulpverleningstrajecten spelen, behalve de zorginhoudelijke, ook juridische, financiële en organisatorische aspecten een belangrijke rol. Samen zijn die bepalend voor de bedrijfsvoering waarmee invulling wordt gegeven aan randvoorwaarden voor het uitvoeren van de hulpverlening. Dit gebeurde afgelopen jaren in een context van bezuinigingen op de residentiële hulpverlening. Financiers zijn kritischer geworden en vragen vaker om een hoger niveau van verantwoording, wat zich bij zorgaanbieders vertaalt naar oplopende druk op de administratieve organisatie. Ook bij Levvel.

Dit visiedocument laat zien hoe het werken aan integrale, doorlopende dagprogramma's vanuit bedrijfskundig perspectief georganiseerd is. Gegeven de transformatie als maatschappelijke veranderopgave en de verschillende zorginhoudelijke methodieken binnen Levvel die hier praktische invulling aan geven.

Veranderkundige context

De ontwikkelingen zoals ze hierboven beschreven zijn, en alle consequenties van dien, vragen om een gedegen visie op verandering en het aansturen daarvan. Ook in het klein, bij de totstandkoming van één traject voor leren en ontwikkelen voor een individueel kind. Ook in dat kleine komen alle veranderbewegingen en onzekerheden die erbij horen om de hoek kijken. In het groot of in het klein, het zijn immers altijd mensen die er richting aan geven.

Dit visiedocument legt uit volgens welke veranderkundige visie het werken aan integrale, doorlopende dagprogramma's stapsgewijs wordt geïntroduceerd bij de residentiële leefgroepen, met als uitgangspunt dat het altijd begint bij de mensen; de kinderen en professionals die op veel punten een parallel leerproces doormaken in hun eigen veranderopgave, als professional en cliënt, als team en groep, als deelnemers aan de leefwereld waar we allemaal deel van zijn.

¹ Dit visiedocument gebruikt overal het woord 'kind', maakt daarmee geen onderscheid tussen doelgroepen van cliënten, leeftijdsverschillen, of andere kenmerken. Het gaat immers altijd om het kind van ouders, waarbij de algemene doelstelling van de hulpverlening is het kind weer terug te laten keren naar een gezonde gezinssituatie.

Bedoeling, doel, en middelen

Bedoeling

Ieder kind dat ingeschreven is bij een residentiële voorziening van Levvel heeft een betekenisvol, op de draagkracht van dat individuele kind toegespitst, traject van leren en ontwikkelen.

Doel

Het individuele traject van leren en ontwikkelen is geoperationaliseerd in de vorm van een integraal en doorlopend dagprogramma:

- Integraal wil zeggen dat het dagprogramma bestaat uit onderdelen 1) onderwijs, 2) stage en werk, 3) vrijetijdsbesteding, 4) therapie en training. Onderwijs staat daarbij voorop, daarna gaat de aandacht uit naar andere vormen van talentontwikkeling. Inzet van therapie en training is altijd gekoppeld aan specifieke doelen.
- Doorlopend wil zeggen dat het dagprogramma aan het kind gekoppeld blijft wanneer de juridische, administratieve, of organisatorische context van de hulpverlening verandert.
- Een dagprogramma omvat de 24 uur van een dag, het dagdeel en het nachtdeel. Om die reden is er structureel aandacht voor gezonde leefstijlen, inclusief het slaap/waak-ritme.

Ieder dagprogramma streeft ernaar het kind uiteindelijk zoveel mogelijk autonomie (terug) te geven.

Middelen

Ieder dagprogramma wordt gevisualiseerd in een voor het kind begrijpelijke vorm van agenda². Met iedere residentiële voorziening worden de kaders hiervoor afgesproken, binnen die kaders kunnen de kinderen hun voorkeuren aangeven. Dit middel is nooit een doel op zichzelf: kinderen en professionals mogen altijd afwijken van de agenda als dat verklaarbaar is, óf dat verklaarbaar is wordt bepaald door de betekenis die zij daar zelf aan geven. De gezamenlijkheid in betekenisgeving is belangrijker dan de vraag in welke mate plannings exact worden gevolgd.

Het creëren en behouden van trajecten voor leren en ontwikkelen, inclusief alle leerprocessen die eraan ten grondslag liggen, is geborgd in programma Integraal leren en ontwikkelen. Het programma voorziet in een multidisciplinair team dat op strategisch, tactisch en operationeel niveau bijdraagt aan het realiseren van de bedoeling. Dat gebeurt aan de hand van deze visie, en jaarplannen waarin de bedoeling wordt vertaald naar beïnvloedbare ontwikkelingen en haalbare doelen. Het jaarplan brengt structuur en planmatigheid aan op integraal niveau, dus met betrekking tot alle zaken die invloed hebben op doelrealisatie. Resultaten zijn aantoonbaar, transparant en duurzaam.

Voor het behalen van resultaten is financiering beschikbaar vanuit Levvel. Dit gaat om structurele personeelskosten, structureel budget voor het inschakelen van externe partijen voor het realiseren van dagprogramma's, en incidenteel budget dat besteed wordt aan afgebakende projecten.

² In het kader van zoveel mogelijk normaliseren richting een gangbare deelname aan de reguliere maatschappij, worden verschillende vormen en (digitale) middelen van agenda's/roosters gebruikt. De behoefte van het individuele kind is leidend.

Leidende principes

Zowel kind, als ouder/verzorger³, als professional zijn in de eerste plaats mens, in de tweede plaats cliënt, voogd, of professional. Het realiseren van individuele trajecten voor leren en ontwikkelen haakt zoveel mogelijk aan bij het menszijn, omdat daarin het hart van relationele verbinding zit. Het gedrag wordt geïnterpreteerd naar de omstandigheden zoals ze zijn, de persoon wordt nooit afgewezen. Deze grondhouding is uitgewerkt in vijf leidende principes⁴.

Uniciteit

We zien ieder kind als een uniek individu, met een eigen geschiedenis, huidige situatie, en toekomst. We zien iedere leefgroep van kinderen als een unieke samenstelling van individuen, met een eigen signatuur van redenen voor hulpverlening, groepsdynamiek, normen en waarden.

We zien iedere professional als een uniek individu, met eigen professionele opvattingen, ervaring en achtergrond. We zien ieder team van professionals als een unieke samenstelling van individuen, met een eigen signatuur van teamdynamiek, teamcultuur, normen en waarden.

Inclusiviteit

We nemen iedere leefgroep van kinderen mee, sluiten daarbij niemand buiten, zoeken steeds naar passende vormen van aandacht en betrokkenheid die ondersteunend zijn voor de ontwikkeling van autonomie en eigen kracht.

We nemen ieder team van professionals mee in onze visie en werkwijzen, geven hen ruimte om te wennen aan vernieuwingen, en organiseren gezamenlijke evaluatie, om zo draagvlak en draagkracht bij alle collega's te organiseren.

Gelijkwaardigheid

We hechten evenveel waarde aan bijdragen van kinderen, ouders/verzorgers en professionals⁵, zijn oprecht in de wijzen waarop we hun bijdragen meenemen in onze overwegingen, en zijn daar transparant over naar alle betrokkenen.

Eigenaarschap

We beschouwen ieder individueel traject voor leren en ontwikkelen als een ongedeelde verantwoordelijkheid van kinderen, ouders/verzorgers en professionals. Iedereen is helemaal verantwoordelijk, niemand een beetje. We erkennen verschillen in de mate waarin zij hieraan tegemoet kunnen komen, bieden hen tijd om te leren en perspectief op de meerwaarde ervan, zonder het kader van ongedeelde verantwoordelijkheid op te geven.

Continuïteit

We werken doorlopend aan structuur en stabiliteit voor kinderen, ouders/verzorgers en professionals door transparant en duidelijk te zijn over onze werkwijzen en resultaten. Zo faciliteren we hen in het nemen van regie over hun eigen leerproces, en bieden hen daarmee een bron van continuïteit.

³ Contact met ouders/verzorgers is geborgd in het methodische werken bij de residentiële voorzieningen, daarmee onderdeel van taken en verantwoordelijkheden die belegd zijn bij het betreffende team op locatie. Dit visiedocument gaat er daarom niet specifiek op in, anders dan te benoemen dat ouders/verzorgers altijd belanghebbenden zijn in het dagprogramma.

⁴ Het presentiegerichte werken, zoals dat wordt ingezet bij Levvel, is een methode die hiermee samenvalt. Meer informatie hierover is te vinden in trainingen en bijbehorende documentatie, dit visiedocument gaat er daarom niet verder op in.

⁵ Met 'professional' wordt iedereen bedoeld die op basis van een geformaliseerde werkrelatie bij het kind betrokken is. Ongeacht de werkgever, het type contract, en andere administratieve/organisatorische kenmerken van die werkrelatie.

Het kind en de groep

Dagprogramma's hebben als primaire functie dat ze het leerproces van het individuele kind kunnen stimuleren, versterken, en borgen. Dat doen ze door ruimte te laten bestaan voor mogelijkheden tot experimenteren met autonomie, rekening houdend met gedrag van kinderen individueel en groepsdynamiek tussen kinderen onderling. Hoe dergelijke experimenten vorm krijgen is afhankelijk van de draagkracht en het draagvlak bij het kind en/of de betreffende groep kinderen.

Vertrekken vanuit het kind

Ieder kind krijgt individuele aandacht, waarin zoveel mogelijk maatwerk wordt geleverd in de zin van aansluiting tussen hulpvragen die op dat moment op de voorgrond staan en hulpverleningsaanbod dat een bijdrage levert aan het beantwoorden hiervan. Maatwerk betekent dus passend aanbod bij de hulpvraag van het moment; maatwerk betekent niet een ander aanbod voor ieder kind. Hetzelfde aanbod kan soms een antwoord geven op verschillende hulpvragen. Hiermee wordt ook rekening gehouden bij de samenstelling van kinderen wanneer het gaat om groepsgewijs aanbod. Het belangrijkste kwaliteitscriterium voor de groepssamenstellingen is de mate waarin de groep op een gelijkwaardig niveau meekomt met de inhoud van het aanbod. 'Gelijkwaardig' is anders dan 'gelijk': het is niet zo dat groepen per definitie ingedeeld worden naar hetzelfde leerniveau, dezelfde diagnose, of ander kenmerk. De hulpvragen zijn leidend.

Aansluiten bij de leefwereld van het kind

In de loop van hun ontwikkeling verandert de samenstelling van mogelijkheden en behoeften bij kinderen, met ups en downs, inclusief het gedrag waarmee ze dit kenbaar maken. Het individuele dagprogramma van een kind beweegt hierin mee: een dag heeft 24 uur en een dagprogramma dus ook, maar het proces van afspraken maken en de vorm van het individuele rooster als tastbare eindresultaat van die afspraken verandert mee met het kind. Daarbij wordt op een passende manier rekening gehouden met voortgang in de behandeling, maar ook met normen en waarden die volgen uit bijvoorbeeld leeftijd, etniciteit, culturele en religieuze achtergrond.

De samenstelling van kinderen op een leefgroep heeft effect op zowel de individuele kinderen als op de groep als geheel. Wanneer de leefgroep een eigen leefwereld wordt, dan dreigt institutionalisering. Dagprogramma's zijn daarom ingericht op zoveel mogelijk normalisering: onderwijs op de school, sporten bij de sportclub, uitgaan in de stad, wonen op de leefgroep, enzovoort. Op aanvraag houden dagprogramma's rekening met abnormale omstandigheden, zoals vrijheidsbeperking, maar nemen die nooit als vertrekpunt.

Creëren van een betekenisvolle leeromgeving voor kinderen

Het doel van autonomie ontwikkelen, met als middel planmatig en gestructureerd te werken aan een individueel dagprogramma, omvat een langdurig leerproces. Iedere dag bestaat uit momentopnames van waar het kind staat in dat leerproces. Om die momentopnames goed in beeld te kunnen brengen heeft ieder kind een individueel rooster van het eigen dagprogramma. Dat rooster is een middel dat bezigheden koppelt aan momenten, het helpt kinderen en professionals om voorspelbaarheid in de dag te brengen. Bij de opvolging van roosters hebben kinderen en medewerkers elkaar nodig: wanneer zij in gesprek zijn over roosters (en dus over dagprogramma's), dan ontstaat toegevoegde waarde in het creëren van een veilige leeromgeving.

De kwaliteit van individuele dagprogramma's wordt beoordeeld aan de hand van reflectie op de mate waarin het kind er daadwerkelijk opvolging aan geeft. Op basis van de reflectie kunnen veranderingen aangebracht worden, in principe altijd in overleg met het kind zelf. Dat gebeurt zonder oordeel. Oordeelsvorming wordt overgelaten aan bevoegde behandelaren van het kind.

De professional en het team

De tweede functie van dagprogramma's is dat ze houvast bieden aan professionals. Om daarin te slagen houden werkprocessen rondom dagprogramma's rekening met het leerproces van de individuele professional en de ontwikkelingsfase van hun team als geheel. Dit gebeurt door tegelijkertijd erkenning te geven aan alle omstandigheden in hun dagelijkse praktijk én vast te houden aan de bedoeling. Zo krijgen professionals ruimte om te experimenteren, te reflecteren, en daardoor te leren. De concretisering daarvan houdt rekening met draagvlak en draagkracht bij individuele professionals en hun team.

Vertrekken vanuit de professional

Professionals die op dagdagelijkse basis omgaan met kinderen onder de zorgplicht van Levvel, hebben een therapeutische en/of pedagogische opleiding gedaan. Zij geven daar uitvoering aan tegen de achtergrond van meer dan alleen professionele vaardigheden; net als bij de kinderen is sprake van normen en waarden die volgen uit bijvoorbeeld leeftijd, etniciteit, culturele en religieuze achtergrond. Ook voor professionals geldt daarom dat zij in de dagdagelijkse praktijk op verschillende manieren van communiceren, handelen en andere vormen van betrokkenheid meegenomen worden in ontwikkelingen rondom trajecten voor leren en ontwikkelen, maar altijd gelijkwaardig aan elkaar als collega's die vanuit dezelfde bedoeling werken.

Aansluiten bij de leefwereld van de professional

Professionals worden net als de kinderen in de eerste plaats als individuele mensen gezien, kijkend naar hun professionele overtuigingen, kennis en ervaring, en carrièreperspectief. Zo worden zij in hun kracht gezet, en kan het team als geheel vervolgens optimaal werken vanuit 'een kalm hoofd en warm hart'⁶. Dat komt tot uiting door professionals in beginsel de vrije hand te geven in hoe zij uitvoering geven aan dagprogramma's van jongeren op hun leefgroep. Ook hen wordt op die manier autonomie aangeboden, die met regels en afspraken op- en afgeschaald kan worden naar gelang een professional of team dat nodig heeft in een bepaalde fase van ontwikkeling. Regels en afspraken daaromtrent worden zoveel mogelijk samen met de teams gemaakt, kunnen veranderen in de loop der tijd, en kunnen verschillen per team. De dagelijkse realiteit verschilt immers per team.

Creëren van een betekenisvolle leeromgeving voor professionals

Iedere professional heeft een eigen leerproces. In essentie hebben zij daarmee dezelfde behoefte als de kinderen: een betekenisvolle leeromgeving. Professionals en kinderen worden beschouwd als éérfst gelijkwaardig in hun menszijn (de leefwereld), daarna pas verschillend in hun rol binnen de residentiële setting (de systeemwereld). Vertrouwen hebben in leerprocessen van professionals en erkenning geven voor hun niveau van professionaliteit is essentieel voor dit uitgangspunt.

Ook voor professionals geldt dat dagprogramma's een vorm van structuur zijn die bijdraagt aan de leeromgeving wanneer gezamenlijk betekenis wordt gegeven aan die structuur. Gezamenlijk met elkaar en gezamenlijk met de kinderen. In die betekenisgeving overlapt de leefwereld van de kinderen en de professionals, en dus ook de vorm van structuur die de leeromgeving ondersteunt.

Veiligheid volgt uit het erkennen en accepteren van die overlap. Het vraagt van professionals dat zij kwetsbaar durven te zijn binnen de professionele kaders. Of voldoende veiligheid aanwezig is wordt onder andere gemeten met leefklimaatonderzoek en werkklimaatonderzoek; in essentie twee kanten van dezelfde medaille.

Daarmee geeft deze paragraaf dus geen eenduidig antwoord op de vraag wat precies de inhoud is van een betekenisvolle leeromgeving voor professionals: dat verschilt per persoon en per team. Het is niet maakbaar naar één standaardmodel.

⁶ Zie de visiebeschrijving over het vakmanschap bij Levvel voor een uitgebreide uitwerking hiervan.

Veranderkundige aanpak

Trajecten voor leren en ontwikkelen ontstaan niet in een vacuüm, maar in relatie tot de verschillende contexten die in het eerste hoofdstuk zijn genoemd. Dat betekent dat voortdurend rekening gehouden moet worden met wisselingen in belangen, posities, en relaties. Er is nooit één goed antwoord op de vraag, de contextuele omstandigheden zijn bepalend.

De complexiteit van het werken in deze realiteit vraagt om een visie op omgaan met verandering. Waar vorige hoofdstukken gingen over visie op het *wat*, gaat dit hoofdstuk over de visie op het *hoe*. De wet van behoud van energie ligt ten grondslag aan deze visie, die stelt dat de energie in een gesloten systeem niet verloren gaat maar wel voortdurend van vorm kan veranderen.

Besef van verandering en ontwikkeling

In het verlengde van die wet is de veranderkundige aanpak gebaseerd op een fundamenteel verschil tussen veranderen en ontwikkelen, dat als volgt wordt gedefinieerd:

- Verandering gebeurt voortdurend, draait om behoud van energie, en heeft balans vinden als kerndoel. Verandering is een cyclisch proces: omdat het aantal mogelijkheden eindig is, komt ieder veranderproces uiteindelijk terug op een herhaling van eerdere mogelijkheden. De consequentie van deze definitie is dat 'stilstand' alleen bestaat in de menselijke beleving.
- Ontwikkeling is bedachte verandering, draait om rendement van energie, en heeft verbetering als kerndoel. Ontwikkeling is een lineair proces: de lijn van beweging tussen een oude situatie en een nieuwe situatie. Situaties volgen elkaar dus op, zijn telkens nieuwe omstandigheden. De consequentie hiervan is dat 'achteruitgang' alleen bestaat in de menselijke beleving.

Theoretisch beschouwd zijn beide een verplaatsing van energie in de tijd, in de praktijk is menselijke beleving bepalend voor het geven van betekenis aan die verplaatsing. Omdat het doel van werken met dagprogramma's is zoveel mogelijk autonomie te bereiken bij kinderen en professionals, richt de veranderkundige aanpak zich op die menselijke beleving. Het creëren van draagvlak en draagkracht (in plaats van regie over te nemen) is daarbij een belangrijk sturingsmiddel. Die sturing gebeurt via twee cirkels van invloed:

- Beïnvloeding van de hoeveelheid energie die besteed wordt aan een situatie, en waar in de betreffende situatie de focus naartoe gaat.
- Beïnvloeding van de interpretatie van situaties (is het 'verandering' of 'ontwikkeling?'), vanuit welke rationale die beschouwing plaatsvindt en hoe effecten getaxeerd worden.

Samen vormen die invloedcirkels de pijlers van betekenisgeving (als kind en groep, als professional en team, gezamenlijk) zoals dat in voorgaande hoofdstukken is beschreven.

Het ecologische model van verandekunde

Het belang van menszijn, gezamenlijke betekenisgeving, de sturing op draagvlak en draagkracht in individuele mensen en groepen, om daarmee energie te richten op het bereiken van autonomie, volgt uit het basismodel dat ten grondslag ligt aan dit visiedocument. Het ecologische model van verandekunde; dat stelt dat iedere verplaatsing van energie in de tijd, ongeacht hoe die vanuit menselijke beleving wordt geïnterpreteerd, een aantal natuurlijke wetten volgt. De wet van behoud van energie is de meest elementaire daarvan, waarvoor in de natuur zelf al de beste toepassingen zijn gedacht. Systeemdenken zoals mensen dat bedacht hebben om verandering te willen beheersen is in dat kader een onnatuurlijk principe, waar energie mee verloren gaat; met allerlei ongezonde consequenties van dien.

Het ecologische model stelt dat mensen in essentie alleen zichzelf kunnen veranderen. Anderen kunnen hen daarbij helpen, maar duurzame, intrinsieke verandering is een individueel proces. Dat betekent dat elke noemenswaardige verandering begint in individuen, zich daarna uitbreidt over groepen, en daarna verankerd raakt in (organisatie)cultuur. Dit is het basisproces van ontwikkeling.

Een (organisatie)cultuur zal zich vervolgens altijd focussen op behoud van de balans die bereikt is: situaties veranderen nog steeds, maar draaien rond het bewaren van de status quo die is ontstaan. Dit is het basisproces van verandering.

Het ecologische model vraagt van mensen om zich te verhouden tot natuurlijke evolutionaire processen die al veel langer bestaan dan de mensheid zelf (de leefwereld), in plaats van schijnveiligheid te creëren met bureaucratie en andere controlemechanismen die door mensen gecreëerd zijn (systeemwereld). De realiteit is echter dat allerlei contexten, zoals die in het eerste hoofdstuk genoemd werden, op systeemwerelden georiënteerd zijn. De grootste botsing gebeurt in het gegeven dat dit visiedocument in de kern gaat over energie creëren voor beweging – om er vervolgens op te vertrouwen dat mensen zichzelf ontwikkelen vanuit hun eigen kracht, terwijl de systeemwereld gebouwd is op de principes van het maakbaarheidsdenken – om dat vervolgens te vertalen naar opgelegde normen voor eindresultaten. Die fundamenteel andere visie op het bereiken van duurzame ontwikkeling maakt de dagelijkse praktijk van het werken met dagprogramma's veeleisend voor iedereen die erbij betrokken is. De realiteit is immers dat veel van hen direct of indirect worden beoordeeld op hun efficiëntie in de systeemwereld.

De rol van bedrijfsvoering

Een bedrijfsmatig kader voor trajecten van leren en ontwikkelen is onontbeerlijk voor een succesvolle veranderkundige aanpak. Programma Integraal leren en ontwikkelen beschouwt bedrijfsmatige keuzes als randvoorwaarden die bepalend zijn voor de vormen waarin het leren en ontwikkelen gegoten kan worden. Die randvoorwaarden moeten (tenminste) betrekking hebben op het financiële vierkant, op de AOIC⁷, en op organisatorische besluiten die samenkomen in een sluitende businesscase. Om betekenisvol te zijn voor de vormgeving van trajecten voor leren en ontwikkelingen, moeten businesscases geschreven zijn op organisatorische eenheden (divisies, afdelingen, producten, etc.) die relevant zijn voor de veranderopgave waarmee de businesscase te maken heeft. Als daar een discrepantie tussen is, dan wordt bedrijfsvoering de speelbal van systeemwerelden waarin de veranderopgave in essentie onhaalbaar wordt.

Borging

De botsing tussen de leefwereld en systeemwereld, vertrekken vanuit ecologie of maakbaarheid, sturen op processen of sturen op resultaten, is een gegeven in de realiteit van de zorgsector zoals die momenteel is. Op termijn zal ook dat weer veranderen, tot die tijd blijft programma Integraal leren en ontwikkelen een broedplaats voor het werken aan nieuwe vormen van trajecten voor leren en ontwikkelen.

Dat vraagt van alle direct betrokkenen om zich als mens, in de rol van professional, in te zetten voor de leidende principes die eerder in dit document benoemd werden. Vaak zal dat weerstand oproepen, ook weerstand is energie in beweging die anders gericht kan worden. Alle direct betrokkenen bij het programma zijn op die manier niet alleen professionals in hun functie, maar ook veranderaars in het grotere proces. Dit visiedocument is tekst, zij zijn de mensen die het waarmaken. Samen met hun collega's die stap voor stap meegaan in de transformatie, in systemen die langzamerhand omgebouwd worden tot betekenisvolle dragers van verandering, samen met de kinderen die zij een stem geven in hun eigen proces van leren en ontwikkelen.

Er zal nooit één antwoord komen op de manier waarop dat zou moeten gebeuren, juist de veelheid aan opties net zoveel als dat er individuele personen zijn is leidend. Een gedegen borging van trajecten voor leren en ontwikkeling heeft daarmee zoveel mogelijkheden dat alleen situationeel bepaald kan worden welke het beste past. Wat het van alle betrokkenen vraagt is te kiezen op basis van hun draagkracht en de situatie zoals die was; en die keuze achteraf te kunnen verantwoorden als mens.

⁷ Het systeem van Administratieve Organisatie en Interne Controle (AOIC) is het stelsel van regels en afspraken dat bepalend is voor de mate van efficiëntie in organisatieprocessen.