

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>1. Van transitie naar transformatie</b>	<b>15</b>
1.1 De drie transities	15
<i>Nieuwe wetten</i>	16
1.2 Welzijn Nieuwe Stijl	18
<i>De bakens uitgelegd</i>	19
1.3 Waarom de transitie en de transformatie nodig zijn	22
1.4 De verzorgingsstaat op zijn retour	25
<i>Verzakelijking</i>	25
<i>Kentering</i>	26
<i>Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'</i>	27
1.5 Het transitiejaar 2014	29
1.6 De opgave voor de gemeente	31
<i>Kwaliteitsverbetering</i>	31
<i>Meer kwaliteit tegen lagere kosten</i>	32
1.7 Uitdaging of bedreiging	35
<i>De angst voor incidenten</i>	36
<i>Overgangsproblemen</i>	37
<b>2. De ontwikkelingsfasen van een wijkteam</b>	<b>40</b>
2.1 De oriëntatiefase: de geboorte van een wijkteam	41
<i>Het belang van een duidelijk kader</i>	41
<i>De klant als uitgangspunt</i>	43
<i>De eerste kennismaking</i>	44
<i>Het samenstellen van het team</i>	44
<i>Het team kan van start</i>	45
<i>Laat de klanten maar komen</i>	45
<i>De relatie tussen de moederorganisatie en de gemeente</i>	46
<i>Teamontwikkeling</i>	48
2.2 De machtsfase – Storming	49
<i>De generalist onder druk</i>	50
<i>De teamleider onder druk</i>	51
<i>Irritatie, bezorgdheid en moedeloosheid</i>	53
<i>De regelreflex</i>	53
<i>De omgeving</i>	54

2.3	De normeringsfase – Zo doen wij dat	55
	<i>De kwestie generalist versus specialist</i>	56
	<i>De kwestie van regie bij de klant</i>	57
	<i>De kwestie van eigen kracht bij de klant</i>	58
	<i>De kwestie van het werken met vrijwilligers</i>	61
	<i>Ruimte voor leren</i>	61
	<i>Ruimte voor maatwerk</i>	63
	<i>Oude en nieuwe samenwerkingspartners</i>	64
2.4	De prestatiefase: de winkel staat	65
	Tot slot	66
<b>3.</b>	<b>Sturing ten tijde van transformeren</b>	<b>68</b>
3.1	Een paradigma- overgang	69
	<i>Van het oude naar het nieuwe sturingsparadigma</i>	70
3.2	Samenwerking in de transformatie	71
	<i>Verschillende belangen, verschillende werelden, verschillende talen</i>	71
3.3	Naar een nieuw soort leiderschap	73
3.4	Het veranderproces in gang zetten	76
	<i>Adviezen voor sturen op veranderen</i>	76
3.5	Bestuurders in de transformatie	79
	<i>Sturen op het uitdragen van de visie</i>	79
	<i>Sturen op kaders en resultaat</i>	80
	<i>Sturen op de menselijke maat</i>	81
3.6	Beleidsmakers in de transformatie	82
	<i>Ambtelijke rollen</i>	83
	<i>Defensieve reflexen</i>	83
	<i>Beleidsmakers komen in beweging</i>	85
3.7	Teamleiders in de transformatie	86
	<i>De rollen van een teamleider</i>	87
	<i>De teamleider als verbinder</i>	88
	<i>De aansturing van het wijkteam</i>	89
	<i>De aansturing van professionals</i>	90
	<i>Wat een teamleider nodig heeft van beleidsmakers en bestuurders</i>	91
3.8	De gemeentelijke organisatie verandert mee	92
	<i>Zelfsturende teams</i>	94
3.9	De zorginstellingen veranderen mee	96
	<i>Sturen op vernieuwende producten</i>	97
3.10	Dilemma's, reflexen en paradoxen tussen sturen en loslaten	100

<i>Van bovenaf sturen versus van onderop samen ontwikkelen</i>	100
<i>Sturen op kwaliteit versus sturen op kwantiteit</i>	101
<i>Ruimte geven/nemen versus de ruimte dichtregelen</i>	101
<i>Maatwerk versus standaardoplossingen</i>	102
<i>De decentralisatieparadox</i>	103
Tot slot	104

#### **4. Leren ten tijde van transformeren 106**

4.1 Wat er te leren valt	106
<i>De competenties en vaardigheden van de generalist</i>	107
4.2 Wat is leren?	109
4.3 Hoe werkt leren?	110
<i>De start van het leerproces</i>	111
<i>De vier stadia van leren</i>	111
4.4 Een lerende organisatie	113
<i>Leerstijlen en leervoorkeuren</i>	114
<i>Leergroepen</i>	116
4.5 Een effectieve leeromgeving	117
<i>Basisvoorwaarden</i>	117
<i>Een krachtige leeromgeving</i>	118
<i>Leren in groepen</i>	120
4.6 Sturen op lerend ontwikkelen	123
<i>Adviezen voor bestuurders en beleidsmakers</i>	123
<i>Adviezen voor teamleiders</i>	125
4.7 Waarom leren lastig is	128
<i>Leren van elkaar</i>	128
<i>Leren van weerbarstige problemen</i>	128
<i>Leren van fouten</i>	131
4.8 Dilemma's en reflexen bij leren	131
<i>Ruimte voor de uitvoering versus een strak kader</i>	131
<i>De reflex om alles bij het oude te laten</i>	132
<i>Bottom-up versus topdown</i>	132
<i>Tijd voor leren versus haast is geboden</i>	133
Tot slot	133

#### **5. Een omgeving voor transformeren 136**

5.1 Randvoorwaarden voor wijkteams	136
<i>Registratie</i>	137
<i>Kennis van de buurt en sociale kaart</i>	139
<i>Werkplekken</i>	140

	<i>Overige randvoorwaarden</i>	141
5.2	De informele omgeving van het wijkteam	142
	<i>Leefwereld en systeemwereld</i>	142
	<i>De herontdekking van de leefwereld</i>	143
	<i>Burgerschap</i>	143
5.3	Hoe de leefwereld er uit ziet	144
5.4	Sociale ondernemers	147
5.5	Nieuwe verhoudingen en nieuwe rollen in de participatiemaatschappij	148
5.6	Het verbinden van leefwereld en systeemwereld	150
	<i>Het wijkteam als verbinder</i>	150
	<i>Botsingen tussen de leefwereld en de systeemwereld</i>	150
	<i>Adviezen voor samenwerking tussen formele en informele krachten</i>	152
5.7	Vertrouwen in de kracht van participatie	153
5.8	Sturen op het stimuleren van een zelfredzame omgeving	156
	<i>Een gezamenlijke visie ontwikkelen</i>	158
	<i>De infrastructuur in kaart brengen en stimuleren</i>	158
	<i>Belemmeringen wegnemen</i>	159
	<i>Burgerbetrokkenheid vergroten</i>	159
	<i>Vroegsignalering en preventie stimuleren</i>	160
	<i>Ontmoeting stimuleren</i>	161
5.9	De buurtkamer	161
	<i>De rol van een buurtkamer</i>	161
	<i>Sturen op de ontwikkeling van een buurtkamer</i>	163
5.10	Dilemma's, reflexen en paradoxen bij informele zorg	165
	<i>Formele versus informele hulp</i>	165
	<i>De reflex van formalisering van informele hulp</i>	165
	<i>Eigen kracht versus sturen</i>	166
	Tot slot	167
	<b>Afsluiting en belangrijkste conclusies</b>	<b>169</b>
	Tot slot	175
	<b>Literatuur</b>	<b>176</b>
	<b>Gesprekspartners</b>	<b>180</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>181</b>