

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –  
2019 – Volume 28, Issue 4, pp. 67–88  
<http://doi.org/10.18352/jsi612>

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Rotterdam University of Applied Sciences,  
in cooperation with Utrecht University Library  
Open Access Journals

Copyright: this work has been published under a  
Creative Commons Attribution-Noncommercial-No  
Derivative Works 3.0 Netherlands License

**Cle Burgers** is werkzaam in Wijkteam Almere (Filmwijk) met als specialisatie opbouwwerk. Opleid als Politicoloog heeft ze inmiddels ruim 30 jaar ervaring met vraagstukken omtrent samenlevingsopbouw en burgerparticipatie. Haar kwaliteit is het ondersteunen en begeleiden van bewoners(groepen) bij hun vragen en behoeftes door verbindingen te leggen tussen bewoners onderling, met wijkprofessionals en indien aan de orde met instanties. Centraal hierbij staat het opbouwen van relaties en het ontwikkelen van partnerschap in de wijk.

**Evelyn Post** is als wijkwerker werkzaam in wijkteam Filmwijk Almere. Vanuit haar werk is zij op zoek naar mogelijkheden zodat bewoners in de wijk het antwoord vinden op hun vraag. Deze zoektocht roept regelmatig vragen op en legt onduidelijkheden of elkaar tegenwerkende regelgeving/procedures bloot. Bewoners kunnen vaak zelfstandig het antwoord niet vinden waardoor zij met een ongewenste situatie blijven zitten. Evelyn ziet hier een belangrijke taak voor het wijkteam

liggen om hierop professioneel in te springen. Vanuit die passie is Evelyn co-auteur van dit artikel.

**Evelien Schipper** werkt als organisatiepsycholoog inmiddels ruim 25 jaar met veel plezier in allerlei organisaties, waarvan de laatste 10 jaar vooral in grote steden. Evelien coacht (wijk)teams en hun managers of neemt een HR scan af en bouwt langs die invalshoek mee aan de groei van een bedrijf. In Almere, Den Bosch en Sittard-Geleen heeft zij op basis van het U proces aan leiderschap en vernieuwing binnen de stad gewerkt. Ontwikkelen/leren is de rode draad in haar loopbaan en vormt het hart van haar werk. Het U-proces is daarbij voor haar een inspirerend en richtinggevend concept.

**Lineke Verkooijen** is de afgelopen 10 jaar lector klantenperspectief in ondersteuning en zorg bij Windesheim Flevoland te Almere geweest. Zij is gepromoveerd aan de Universiteit van Humanistiek. Humanisering van zorg en welzijn, of continu aandacht voor een expliciete plaats voor het perspectief van de degene die zorg of ondersteuning krijgt bij het leven van het dagelijks leven, is wat haar drijft. Vanuit die passie is zij vaak (gevraagd of ongevraagd) te herkennen in de rol van 'kritische vriend'. Net even een andere invalshoek naar voren brengen is haar niet vreemd.

Correspondence to: Lineke Verkooijen

E-mail: [lv@verkooijenbeima.nl](mailto:lv@verkooijenbeima.nl)

Category: Practice

**LINEKE  
VERKOOIJEN,  
EVELIEN  
SCHIPPER, CLE  
BURGERS, EVELYN  
POST**

## **VIA ACTIELEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD**

## **SAMENVATTING**

Eén van de kernopdrachten van sociale wijkwerkers is *signaleren*. Uit onderzoek blijkt dat 59% van de wijkteams niet aan deze taak toe komt, zo ook in Almere. De Almeerse wijkteams constateerden tevens handelingsverlegenheid. Met name een gestructureerde aanpak ontbrak. Besloten werd om in twee van deze wijkteams een pilot te starten rond het vraagstuk: *systematisch signaleren, hoe doen we dat?* In dit artikel doen we verslag van onze zoektocht met behulp van actieleren. Er zijn meerdere manieren waarop actieleren vorm kan krijgen. In de Almeerse wijkteams hebben we een variant ontwikkeld die bestaat uit de onderdelen: (praktijk)ervaring, reflectie op de (praktijk)ervaring, informatie zoeken, plan maken, nieuwe ervaring opdoen. In vier bijeenkomsten en een follow-up is een antwoord gezocht op onze vraag. Dit heeft geleid tot een door het team gedragen methode voor *systematisch signaleren*. Tijdens de follow up zijn de ervaringen van twee maanden toepassen van de methode gedeeld. Belangrijke resultaten zijn:

- heldere handvatten voor systematisch signaleren;
- de kijk op de eigen rol is verbreed: signalen oppakken is een taak voor iedereen;
- signalen leiden voortaan tot actie;
- signalen zijn het vertrekpunt voor het jaarplan geworden.

Actieleren hielp de energie van deelnemers te richten en gaf handvatten om samen te ontwikkelen en te leren op de werkvloer.

## **Trefwoorden**

Systematisch signaleren, Sociaal domein, Actieleren, Signaleren, Kritische vriend

## **SUMMARY**

One of the core tasks of social community workers is that of *signalling*, but research has shown that 59% of these community workers do not get around to this task. This is the case in Almere, for example, where community teams were reluctant to engage with this task, and a structured approach was notably absent. It was therefore decided to set up a pilot involving two of these community teams with in order to address the question of: *systematic signalling, how do we do that?*

In this article, we report on our experiences with the help of action learning. Action learning can take several forms. For the Almere community teams, we developed a variant that consists of the

following elements: (practical) experience, reflecting on (practical) experience), finding information, creating a plan and experiencing new things. An answer to our question was found through four meetings and one follow-up session. This has led to a method for *systematic signalling* that has support within the team. The experiences that the team had with the method during the two-month period were shared at the follow-up session.

The most important results are as follows:

- Clear tools for systematic signalling;
- A broader view of the role of team members: picking up signals is something that everyone should be doing.
- Signals will henceforth lead to action;
- Signals have become the starting point for the annual plan.

Action learning helped to focus the energy of participants and provided the tools required for developing and learning together in the workplace.

### **Key words**

Systematic signaling, Social domain, Action learning, Signaling, Critical friend

### **INLEIDING/AANLEIDING**

Sinds 1 januari 2015 is één van de kernopdrachten van sociale werkers in de wijk het signaleren van vragen om tot een passend antwoord te kunnen komen (Arum & Schoorl, 2016). Dit passende antwoord kan op het individu gericht zijn of op een groep inwoners. In het laatste geval is er sprake van een collectieve aanpak en/of een collectieve voorziening. Bij een collectieve aanpak ondernemen of stimuleren social workers activiteiten zoals bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten, trainingen, een website of een vrijwilligerspool. Formeel is een collectieve voorziening iets dat door de overheid is geregeld en dat iedereen ten goede kan komen. Voorbeelden hiervan zijn: hangplekken, openbare verlichting, uitkeringen en sportfaciliteiten.

Uit het rapport "*Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht*" (Arum & Van den Enden, 2018) blijkt dat 80% van de 184 responderende gemeenten 'signaleren' als een belangrijke taak van de sociale wijkteams ziet. In de praktijk blijkt bij deze gemeenten echter 59% van de respondenten niet aan deze taak toe te komen. In totaal wordt 5% van de tijd van de sociale wijkteams aan signalering

## VIA ACTIELEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD

besteed. De meeste tijd gaat op dit moment uit naar casusregie (51%), vraagverheldering/ keukentafelgesprekken (48%) en het maken van een plan met de cliënt (37%).

In de huidige wijkteams zitten veelal professionals met verschillende achtergronden. Vanuit die achtergronden, zoals het maatschappelijk werk, het opbouwwerk of het vrijwilligerswerk is het signaleren al langer een duidelijke opdracht. De praktijk van het huidige sociale wijkteam is echter dat er veel individuele hulpvragen komen waarop een individueel antwoord het enige juiste antwoord lijkt te zijn. Op dit moment worden signalen nog te beperkt opgepakt en worden er nog te weinig collectieve antwoorden gevonden. Uit het onderzoek van Arum en Van den Enden (2018) blijkt dat slechts 2% van de respondenten collectieve ondersteuning en facilitering van collectieve voorzieningen een dagelijkse activiteit van hun wijkteam noemen.

De evaluatie van de eerste twee jaar Almeerse wijkteams (2015–2017) sloot volledig aan op het hier geschetste landelijke beeld. Almere heeft met 16 wijkteams verspreid over de stad gekozen voor een laagdrempelige benadering dichtbij de burger. In het wijkteam zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd onder andere op het gebied van Wmo, opbouwwerk en maatschappelijk werk. In een keukentafelgesprek bespreekt de professional samen met de burger de vraag en wordt er naar oplossingen gezocht. Dit kan een formele zorg- en welzijnsvoorziening zijn en/of er wordt gebruik gemaakt van het informele netwerk in de wijk. Het wijkteam helpt niet alleen mensen één op één met vragen, de professionals doen ook van alles om de hele wijk socialer en actiever te maken en werken samen met andere professionals in de wijk.

Uit de hierboven genoemde evaluatie (2015–2017) bleek dat wijkwerkers in Almere handelings-verlegenheid ervoeren met betrekking tot een gestructureerde manier van signaleren. Bij het wijkteam komen veel signalen binnen. Echter veel signalen blijven liggen. Er wordt wel over gesproken, maar ze worden niet echt opgepakt en dan komen ze na verloop van tijd weer als signaal terug. In Almere werd een behoefte geconstateerd naar handvatten voor een vorm van signaleren die ook kan leiden tot collectieve antwoorden. Met name het ontbreken van een door het hele wijkteam gedragen methode werd als gemis gevoeld. Besloten werd om op twee plaatsen een pilot te starten rond het vraagstuk: *Systematisch signaleren, hoe doen we dat?* De pilot is uitgevoerd als onderdeel van de Werkplaats Sociaal Domein Flevoland door professionals van de wijkteams en begeleiding en 'kritische vrienden' vanuit hogeschool Windesheim Flevoland.

In dit artikel doen we verslag van hoe we met behulp van actieleren de zoektocht binnen deze pilot in het wijkteam van Filmwijk hebben vormgegeven. We richten ons dus vooral op het 'hoe' van het signaleren. Bovendien willen we een bijdrage leveren aan het discours rond 'actieleren' vanuit een op een bepaalde wijze vormgegeven praktijkervaring. Dit artikel is bedoeld om andere wijkwerkers en teams te inspireren. We denken niet dat het zonder meer overnemen van de ontwikkelde methode voor signaleren is aan te bevelen. Het samen via actieleren komen tot een door het hele team gedragen methode van handelen (in ons geval 'signaleren'), is een belangrijk onderdeel van het succes.

## Signaleren

Opvallend is dat in beide rapporten waarin de landelijke situatie rond de sociale wijkteams in kaart is gebracht, signaleren als een belangrijke taak van de wijkteams wordt aangeduid, maar nergens wordt beschreven wat het is (Arum & Schoorl, 2016; Arum & Van den Enden, 2018).

Volgens Scholte *et al.* (2013) gaat het bij signaleren in het sociaal domein om: "Het opvangen van en betekenis toekennen aan gebeurtenissen binnen en buiten de beroepspraktijk, die de sociaal-maatschappelijke omstandigheden van groepen burgers zowel positief als negatief beïnvloeden. Signaleren is – direct of indirect – gericht op verbetering van de situatie van kwetsbare burgers. Het gaat zowel om burgers die cliënt zijn als burgers die dit niet zijn. Signaleren kan ook betrekking hebben op groepen krachtige burgers; zij kunnen immers een bijdrage leveren aan de ondersteuning van groepen zwakkere burgers. Signaleren is een cyclisch proces, dat systematisch uitgevoerd wordt en de volgende activiteiten omvat: (1) signalen verzamelen en opvangen, (2) besluiten, (3) analyseren, (4) besluiten over actie, (5) actie ondernemen en (6) evalueren." (Scholte, Felten & Sprinkhuizen, 2013, pp. 29).

Een internetzoektocht, als onderdeel van het actieleren, naar andere definities voor signaleren binnen het sociaal domein, bleek geen resultaat op te leveren. Een meer uitgebreide en officiële literatuurstudie, leverde tot onze verbazing ook niets op. Vanwege onze verbazing hierover hebben we de literatuursearch ten behoeve van dit artikel nogmaals door twee hierin getrainde onderzoekers onafhankelijk van elkaar laten uitvoeren. Een andere definitie is niet gevonden. 'Signaleren' lijkt impliciet bekend verondersteld te worden.

Het internetwoordenboek Encyclo (<http://www.encyclo.nl/>) biedt de volgende synoniemen voor signaleren:

#### VIA ACTIELEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD

1) Aandacht vestigen 2) Aandacht vestigen op 3) Aanduiden 4) Aanwezigheid constateren 5) Aanwijzen 6) Bekijken 7) Bemerken 8) De aandacht vestigen op 9) Gadeslaan 10) Gewaarworden 11) Horen 12) Merken 13) Observeren 14) Opmerken 15) Seinen 16) Uitduiden 17) Voelen 18) Waarnemen 19) Zien

Samengevat gaat het om:

1. Opmerken.
2. Iets of iemand opmerken en dat laten weten.
3. De aandacht vestigen op iemand of iets.

Uit deze omschrijvingen komen twee invalshoeken met betrekking tot signaleren naar voren. De aandacht vestigen op iets of iets opmerken. Een soort verschil tussen een zender en ontvanger. Vertaald naar het sociaal domein of het werk van het wijkteam zou je kunnen zeggen dat de inwoners vooral degenen zijn die de aandacht vestigen op iets, dus meer een zenderende rol hebben binnen de opdracht 'signaleren' van een sociaal wijkteam, terwijl professionals meer degenen zijn die iets of iemand opmerken, dus meer een ontvangende rol hebben. Roos en Dinther (2016) gebruiken voor de eerste vorm van signaleren, dus waarbij anderen dan professionals de aandacht op iets vestigen, de term indirecte signalering. Vanuit het standpunt dat signaleren een professionele opdracht is, een begrijpelijke keuze, maar het suggereert ook een beetje een soort tweederangs vorm van signaleren. In onze bijdrage in het komen tot een definitie van signaleren binnen het sociaal domein willen wij voorsnog geen onderscheid maken tussen het signaleren door professionals of het signaleren door anderen.

Bij het woord signaleren dringt zich ook een gevoel van een waarschuwing of een behoefte aan alertheid op. Het gaat verder dan het alleen maar zien of opmerken van iets. Het roept tevens de vraag op of er iets mee gedaan moet worden. Van Dale (<https://www.vandale.nl/>) omschrijft 'signaleren' vermoedelijk niet voor niets onder meer als: constateren, het gesignaleerde euvel. 'Euvel' wordt geduid als: (1) kwaal, gebrek en (2) misstand.

Dit alles leidt tot de volgende in dit artikel gehanteerde opvatting over waar het om gaat bij 'signaleren':

Signaleren start met de constatering dat er een verschil is tussen een gewenste en een feitelijk of bestaande situatie (het euvel). Signaleren eindigt met het geven van een betekenis aan het signaal of aan de signalen (als zender en/of ontvanger).

Met deze definitie komen boeiende vragen in beeld met betrekking tot de persoon of instantie die de gewenste situatie 'bepaalt' en hoe zich dat verhoudt tot het geven van betekenis aan het signaal of de signalen. Omdat het artikel eigenlijk over actieleren gaat, willen we ons voor nu beperken tot hoe het werkproces *signaleren* ingericht zou kunnen worden. De discussie over de 'juistheid' of 'implicaties' van de aldus verzamelde signalen laten we in dit artikel verder voor wat het is.

### **Systematisch signaleren**

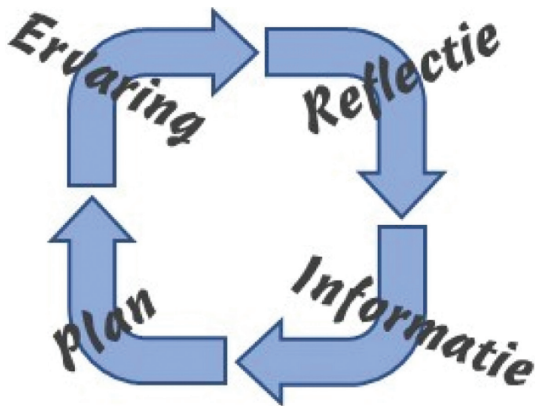
In Almere werd dus vooral een manier van signaleren gemist die door alle leden van het wijkteam gebruikt zou kunnen worden. Een soort methode of gestructureerde vorm van signaleren. Onder de term *systematisch signaleren* is het hele wijkteam van Filmwijk aan de slag gegaan. Er is gestart met een aantal vragen.

### **Via actieleren naar een antwoord**

Om in deze behoefte te voorzien is gekozen voor de methode *actieleren*. De Britse Professor Revans (Herold, 2018; Revans, n.d., 1998) stond halverwege de vorige eeuw aan de basis van het actieleren. Bij actieleren gaat een kleine groep (4–8 personen) aan de slag met een (praktijk)vraagstuk dat de groep samen aan wil pakken. Het doel is ontwikkeling, terwijl je tegelijkertijd kennis en ervaring opdoet. Volgens de action learning academy (<https://actionlearningacademy.nl/>) gaat het bij actieleren altijd om een leren door doen met en van de deelnemers. Verder is er in meer of mindere mate sprake van: het ondernemen van acties, onbekende problemen aanpakken, nieuwe paden zoeken, risico's nemen, experimenten aangaan en niet te vergeten oude routines of gewoonten loslaten. Er zijn echter meerdere manieren te vinden waarop dit actieleren vorm krijgt (Kooiman, Wilken, Stam, Jansen & Van Biene, 2015; Rensen *et al.*, 2018; Visser & Van Biene, 2015). Veelal gaat het om een proces met min of meer volgordelijke stappen met een of meerdere cycli. In Almere hebben we een variant ontwikkeld die kortweg bestaat uit de onderdelen (Figuur 1): (praktijk)ervaring, reflectie op de (praktijk)ervaring, (aanvullende) informatie zoeken, plan maken, nieuwe ervaring opdoen, etc.

Per onderdeel staat een vraag centraal, namelijk:

- Wat/hoe doen we het nu in de praktijk? (ervaring)
- Wat moet blijven, wat behoeft ontwikkeling? (reflectie)



Figuur 1. Onderdelen actieleren

- Welke andere inzichten kunnen behulpzaam zijn? (informatie)
- Wat/hoe gaan we het nu dus doen? (plan)

## Actieleren

### Vorbereiding

Het actieleren begon bij het wijkteam van Filmwijk met een geconstateerde ontwikkelbehoefte. De behoefte aan het antwoord op de vraag **hoe** signaleren door de leden van het wijkteam eruit zou moeten of kunnen zien. Daarmee is de hoe-vraag het vertrekpunt geworden voor onze vorm van actieleren. Maar niet alleen de hoe-vraag doet ertoe. Ook een gezamenlijk gevoelde waarde bleek van belang te zijn net als een redelijke mate van overeenstemming over de wijze waarop deze waarde gerealiseerd wordt. Signaleren moest dus door de wijkteamleden in voldoende mate geaccepteerd worden als een manier om een bijdrage te leveren aan de kernopdracht van het wijkteam. Daarom hebben we in eerste instantie gekeken naar het kader waarbinnen het actieleren zou gaan plaatsvinden. Volgens de Kadernota *Doen wat nodig is*, geschreven voor het sociaal domein van Almere (2014), hebben de wijkteams een belangrijke rol in het signaleren van problemen in de wijk en/of bij (individuele) inwoners en het vroegtijdig zoeken naar oplossingen. Deze Kadernota is nog steeds van toepassing met aanvullingen, zoals vastgelegd in de notitie *Veranderen wat nodig is* (2016). In dit document wordt nog meer nadruk gelegd op het belang



om te investeren in het tijdig signaleren door wijkteams en wordt de noodzaak van meer ruimte voor collectieve activiteiten in de wijk onderschreven. Voor het wijkteam van filmwijk hielp dit als legitimering om ontwikkelingsgericht aan de slag te gaan en tijd te nemen voor actieleren.

Behalve een goede legitimering is het van belang gebleken dat de deelnemers als voorbereiding op de actieerbijeenkomsten een duidelijke instructie krijgen over werkwijze, bedoeling en wat er verwacht wordt van de deelnemers. De duidelijkheid hierover is als ondersteunend en werkzaam ervaren.

### *Werkwijze*

In vier bijeenkomsten van 2 uur hebben we een antwoord gezocht op onze hoofdvraag: *hoe doe je dat, dat signaleren?*. Dit heeft geleid tot een plan voor uitvoer van een methode *systematisch signaleren* die voor alle wijkwerkers gelijk was. Tijdens een vijfde bijeenkomst van 2 uur, de follow-up, zijn de ervaringen met deze methode besproken. De inhoud zag er per bijeenkomst globaal als volgt uit:

#### 1ste bijeenkomst:

- Wat doen we nu in de praktijk? (ervaring)
- Wat moet blijven, wat behoeft ontwikkeling? (reflectie)
- Welke andere inzichten kunnen behulpzaam zijn? (informatie)

#### 2de bijeenkomst:

- Welke andere inzichten kunnen behulpzaam zijn? (informatie)
- 3de en 4de bijeenkomst:
- Welke andere inzichten kunnen behulpzaam zijn? (informatie)
- Wat/hoe gaan we dus doen? (plan)

#### Follow up:

- Wat doen we nu in de praktijk? (ervaring)

De hoe-vraag is het vertrekpunt van onze vorm van actieleren geworden. Het weten van dit hoe betreft de kern. In ons geval: weten hoe je signaleert. We kwamen drie typen weten tegen:

## VIA ACTIELEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD

(1) het toepassen van het weten, dat vooral binnen het wijkteam (of de praktijk) plaatsvindt, (2) de zoektocht naar het weten, waarbij vragen stellen centraal staat en (3) het delen van het weten, voor verdieping en/of verbreding. Het weten gaat verder dan alleen kennis. Het omvat ook ervaring en betekenisgeving. De kunst is het weten van de hele groep te mobiliseren en dit te verbinden waardoor je toegang kunt krijgen tot het *collectieve weten*, een weten dat er wel is maar waarvan je je niet bewust bent omdat je er als individu geen toegang toe hebt (Huysman, 2000). Hoe ontspannener de deelnemers zijn, hoe rijker het collectieve weten doorgaans wordt. Dit collectieve weten vormt een belangrijke bron voor vernieuwing of leren (Verbiest, 2002). We hebben ervaren dat het van belang is om de verschillende typen weten expliciet te maken en een heldere rolverdeling te hanteren. We hebben tenminste de volgende drie rollen onderscheiden:

- Kernlid; een lid van het wijkteam;
- Procesbegeleider; iemand van buiten het wijkteam;
- Kritische vriend; iemand van buiten het wijkteam.

Ons actieleren vond daarbij plaats binnen een leernetwerk of leergemeenschap (de werkplaats Sociaal Domein Flevoland).

### *Rollen*

De actieleergroep bij Filmwijk bestond uit acht deelnemers. Alle drie rollen waren in de groep duidelijk vertegenwoordigd. We geven hier een beschrijving van onze ervaringen per rol.

### *Kernlid*

We adviseren maximaal zes kernleden per actieleergroep. Een kernlid heeft de praktijkervaring en is dus een vertegenwoordiger van de *toepassing van het weten*. In ons geval betrof dit het weten van wat er in de praktijk op dit moment wordt gedaan met betrekking tot signaleren. Tijdens de eerste bijeenkomst delen de kernleden met elkaar vooral hun ervaringen met wat er in de praktijk gebeurt en geven antwoord op de vraag: *'wat moet blijven, wat behoeft ontwikkeling?'* Deze bijeenkomst resulteert in een gezamenlijk gedragen antwoord op de vraag: *'wat zien wij als onze opdracht'* (met betrekking tot signaleren). Met dit antwoord worden de kernleden eigenaar van de inhoud van het actieleren. Dit eigenaarschap is niet van toepassing voor de procesbegeleider en de kritische vriend. In de volgende bijeenkomsten werken de kernleden al doende aan een plan van aanpak om hun opdracht te realiseren. Tussen twee bijeenkomsten door proberen de

kernleden uit wat ze bedacht hebben om vervolgens hun aanpak door te ontwikkelen. Tussen de voorlaatste bijeenkomst en de follow up zit relatief veel uitprobeertijd. Tijdens de follow up stellen de kernleden vast of er wel of niet een nieuwe actieleercyclus rond hetzelfde onderwerp zal gaan plaatsvinden.

### *Procesbegeleider*

De procesbegeleider is degene die de bedoeling van de bijeenkomsten bewaakt. Het blijkt heel belangrijk te zijn dat iemand ervoor zorgt dat de bijeenkomst niet het karakter van een vergadering krijgt. Vergaderen en actieleren laten zich niet goed combineren (Visser & Van Biene, 2015). Buch en Raub (2002) zijn van mening dat professioneel leren binnen netwerkgroepen alleen tot stand kan komen wanneer de leernetwerken gefaciliteerd worden. Het faciliteren van netwerken is echter geen eenvoudige taak en de rol van facilitator is divers en complex (Akkerman, Petter & De Laat, 2008). Volgens Tarmizi, De Vreede en Zigurs (2006) kent een facilitator diverse taken, namelijk het verstrekken van informatie, inspireren, coachen, onderzoeken en het managen van relaties. Het faciliteren van de leernetwerken op basis van de genoemde succesfactoren en de rollen is dus een voorwaarde om binnen het leernetwerk tot leren te komen (De Laat, 2013; Van der Klink, Jansen, Boon & Rutjens, 2011; Wenger, 1998).

Een goede start van elke actieleerbijeenkomst is dan ook de *check-in*. Een check-in is een ronde waarbij iedereen vertelt wat hem of haar bezig houdt. Dit draagt bij aan verstevigen van het onderling contact en aandacht voor de bijeenkomst. De duur van de check-in bij onze actieleerbijeenkomsten was 15–20 minuten. Een check-in geeft inzicht in zaken die belangrijk zijn voor de groep, eventuele emoties en energie. Hiermee scheidt het een stevige bodem voor de rest van de bijeenkomst, waarin alles makkelijker gezegd kan worden. Er zijn een paar belangrijke spelregels:

1. De procesbegeleider begint en maakt géén aantekeningen wanneer de groep incheckt. Daarmee kan de beoogde toon gezet worden qua duur, mate van intimiteit et cetera.
2. Vervolgens komt iemand aan het woord die dat graag wil.
3. De procesbegeleider heeft als afsluiting het laatste woord. Dit kan bijvoorbeeld een samenvatting zijn of door een vraag te stellen naar iets wat de groep is opgevallen.

Verder faciliteert de procesbegeleider als het ware het leren, of het stapjes zetten en is dus de facilitator van het (actie)leren, een onmisbare rol binnen dit type leren (Akkerman *et al.*, 2008;

Huiskamp, Vrieling & Wopereis, 2017; Tarmizi, De Vreede & Zigurs, 2006; Van der Klink *et al.*, 2011).

De procesbegeleider bewaakt en stimuleert het leren. We hebben ons hierbij verder vooral laten inspireren door de onderwijsstrategie *samenwerkend leren* (Ebbens & Ettekovén, 2015). Samenwerkend leren of via samenwerking stapjes zetten ten behoeve van de ontwikkeling van de beroepspraktijk, heeft de volgende kenmerken:

1. wederzijdse afhankelijkheid en individuele aanspreekbaarheid;
2. directe interactie en sociale vaardigheden;
3. aandacht voor het groepsproces.

#### Wederzijdse afhankelijkheid en individuele aanspreekbaarheid

Deelnemers weten, ervaren en begrijpen dat zij aan de volgende voorwaarden moeten bijdragen:

- elk groepslid moet een inspanning leveren om een adequaat groepsresultaat te behalen;
- ieder groepslid levert een unieke bijdrage aan de gemeenschappelijke inspanning vanwege de eigen bijdrage, eigen bronnen of andersoortige verantwoordelijkheden;
- groepsleden kunnen elkaar aanspreken op ieders inbreng en op resultaten.

De procesbegeleider bespreekt deze punten ten minste bij de start van de actieeractiviteiten.

#### Directe interactie en sociale vaardigheden

Voorwaarden zijn verder:

- een groepsgrootte en opstelling waarbij elke deelnemer elke andere deelnemer recht in de ogen kan kijken (procesbegeleider bewaakt dit);
- deelnemers wisselen gedachten uit, helpen elkaar, ondersteunen elkaar, geven elkaar feedback en prijzen elkaar (procesbegeleider stimuleert dit);
- deelnemers willen elkaar (leren) kennen, vertrouwen elkaar, accepteren en ondersteunen elkaar (procesbegeleider bewaakt dit);
- deelnemers communiceren helder en duidelijk (waaronder luisteren) en lossen problemen effectief met elkaar op (procesbegeleider ondersteunt dit).

### Aandacht voor het groepsproces

Ook is van groot belang dat er sprake is van regelmatige reflectie via:

- Welke stap(pen) hebben we gezet?
- Waarom zijn deze gezet zoals ze zijn gezet?
- Wat betekent dat voor een volgende stap?

De procesbegeleider bespreekt dit ten minste aan het eind van elke bijeenkomst.

### *Kritische vriend*

We adviseren minimaal een kritische vriend per actieleergroep. Een kritische vriend helpt, vooral via het stellen van kritische vragen, in de zoektocht naar (nieuwe) inzichten (Jansen, Sprinkhuizen, Veldboer, Verharen & de Waal, 2017). De vragen van de kritische vriend stemmen tot heroverdenking. De kritische vriend komt van buiten de directe beroepspraktijk waarover het gaat en wordt daardoor niet gehinderd door ervaringsgevoelens in de sfeer van "dat kan toch niet". De kritische vriend is toegerust met de nodige theoretische kennis, maar heeft veelal geen directe ervaring met de toepassing van die kennis in de praktijk van de betreffende deelnemers. De kritische vriend is soms ook een advocaat van de duivel, maar altijd vanuit het oogpunt om het denken te scherpen. Een kritische vriend heeft een onderzoekende houding, dat wil zeggen, is behalve kritisch ook nieuwsgierig, reflectief, analytisch en systematisch en gericht op ontwikkeling. Een kritische vriend wil weten, begrijpen, delen en vernieuwen. De kritische vriend moet sensitief zijn en met het stellen van vragen aansluiten op de mate van 'veiligheid' die er binnen de groep heerst.

### *Dataverzamelaar*

Actieleren kan ook onderdeel zijn van systematische dataverzameling zoals dat bij onderzoek het geval is. Daartoe kan een dataverzamelaar, of iemand die *dagboek aantekeningen* bijhoudt van elke bijeenkomst, een belangrijke bijdrage leveren. Zeker als er meerdere actieleergroepen met een vergelijkbaar onderwerp bezig zijn, kan analyse van deze dagboek aantekeningen tot een dieper of zelfs vernieuwend inzicht leiden. Hoewel het verschillende rollen zijn, kan de kritische vriend of de procesbegeleider tevens dataverzamelaar zijn. De ervaring (onder meer opgedaan in dit actieleertraject) leert dat, vanwege de belasting die deze dubbelrol met zich meebrengt, een aparte

## VIA ACTIELEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD

dataverzamelaar de voorkeur heeft. Overigens kan deze dataverzameling meer dan alleen het onderwerp betreffen. Ook bijvoorbeeld het groepsproces kan onderdeel van de dataverzameling zijn. Binnen het in dit artikel beschreven actieertraject was geen sprake van een aparte dataverzamelaar.

### *Verloop in Filmwijk*

Tijdens de eerste bijeenkomst heeft het wijkteam van Filmwijk de volgende opbrengst geformuleerd:

*We hebben een methode voor signalering in Almere ontwikkeld, die gebruikt kan worden door alle wijkteams en die het bewonersperspectief meeneemt.*

Om dit doel te bereiken hebben de deelnemers zich het volgende afgevraagd:

1. Wat is een signaal?
2. Wat is onze scope?
3. Hoe haal je signalen uit de wijk op en met wie?
4. Hoe/wanneer weet ik dat ik er iets mee zou moeten doen?
5. Hoe ontwikkelen we een gezamenlijk referentiekader?
6. Hoe blijven we weg bij u vraagt wij draaien (welzijn oude stijl) en kunnen we samen optrekken met bewoners of andere sleutelfiguren?
7. Hoe kunnen we het bewustzijn van het belang van signalering bij wijkwerkers vergroten?

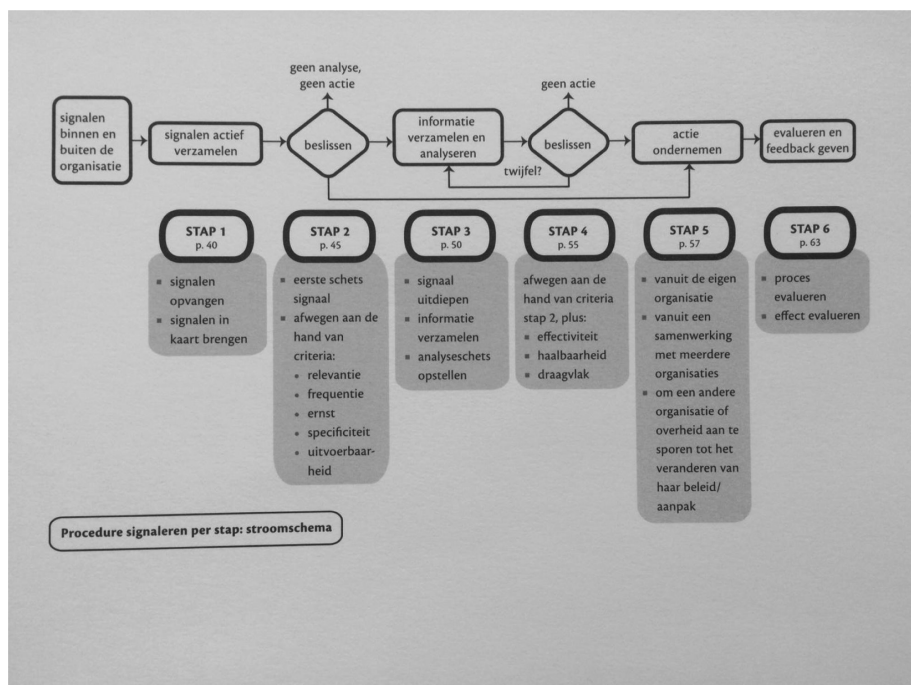
Verder hebben de deelnemers benoemd welke informatie zij missen en zijn rollen en begrippen verhelderd. Ter voorbereiding op de tweede bijeenkomst is afgesproken dat eenieder op zoek gaat naar informatie die gevoelde gaten kan opvullen of aanvullen.

Tijdens de tweede bijeenkomst hebben alle deelnemers de informatie die ze hebben gevonden of waar ze al over beschikten met elkaar gedeeld. Bovendien zijn voorbeelden van concrete signalen uit de praktijk naar voren gebracht. Het wijkteam koos voor verdere uitwerking voor het model van Scholte *et al.* (2013). De deelnemers waren heel nieuwsgierig hoe dit model in de praktijk zou werken. Besloten werd om dit aan de hand van één van de signalen uit te testen. Van verschillende kanten was het signaal binnengekomen dat familieleden van iemand met een aandoening in het autistisch spectrum graag zouden willen weten hoe (andere) ouders met autistische kinderen

grenzen stellen in de opvoeding en welk effect dat heeft op het gedrag van hun kinderen. De groep koos dit signaal voor een proef onder de werktitel "behoefte aan lotgenotencontact".

In de derde bijeenkomst is het model van Scholte *et al.* (2013) daadwerkelijk uitgetest. Het model kent zes stappen (Figuur 2):

- Stap 1: signalen actief verzamelen en systematisch in kaart brengen;
- Stap 2: beslissen (verder gaan of niet);
- Stap 3: informatie verzamelen;
- Stap 4: beslissen (verder gaan of niet);
- Stap 5: actie ondernemen;
- Stap 6: proces en effect evalueren.



Figuur 2. Stappen model van Scholte *et al.* (2013, pp. 41)

#### VIA ACTIELEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD

De visuele versie is overgenomen op een muurbreed brown paper waardoor per stap de informatie die de deelnemers hadden verzameld rond het signaal, letterlijk binnen het model geplaatst kon worden. Dit leverde de volgende inzichten op:

1. Behoeftes hebben aan lotgenotencontact is geen signaal, maar een oplossing. Als een signaal meteen in een oplossingsmodus wordt verwoord, loop je het risico dat een echte overdenkingsperiode met brainstorm en invloed van de klant wordt overgeslagen. Hierdoor wordt mogelijk de beste en/of meest gedragen oplossing (indien nodig) over het hoofd gezien.
2. Familieleden van iemand met een aandoening in het autistisch spectrum willen weten hoe (andere) ouders met autistische kinderen grenzen stellen in de opvoeding en welk effect dat heeft op het gedrag van hun kinderen, is wel een signaal.
3. Het bewonersperspectief is het leidende principe binnen 'signaleren'.

Aan het eind van de derde bijeenkomst is afgesproken om drie maanden op basis van deze inzichten aan het werk te gaan.

In de vierde bijeenkomst zijn de ervaringen gedeeld. Dit heeft geleid tot de volgende inzichten:

1. Het eerste beslismoment betreft niet alleen de vraag of je iets oppakt, maar ook wie het oppakt. Degene die het signaal heeft gezien, hoeft het niet automatisch op te pakken. Dit inzicht en met name deze afspraak gaf veel ruimte en rust om de dingen te vertellen die je ziet. De beslismomenten van het signaleren werden daarmee een teamactiviteit.
2. Pas na het eerste beslismoment, dus na stap 2 volgt meer verdiepend onderzoek als het team besloten heeft het signaal op te pakken. Dat wil op dit moment nog niet zeggen dat er definitief een actie zal volgen.
3. Er is een werkproces nodig om signalen niet kwijt te raken. Dit is concreet gemaakt door het voortaan tweewekelijks te agenderen tijdens het wijkteamoverleg en wekelijks signalen te verzamelen tijdens het casusoverleg.

Vervolgens zijn er afspraken gemaakt over hoe er voortaan gewerkt gaat worden. Ook zijn er per stap praktische handvatten afgesproken. In Figuur 3 zijn de stappen van dit werkproces beschreven en in Figuur 4 zijn de stappen in een beeld weergegeven.



**Stap 1 signalen opvangen en registreren**

Het signaleringsformulier is aangepast zodat de voortgang beter zichtbaar wordt dan op het formulier van Scholte ea (2013) het geval bleek. Ons signaleringsformulier omvat bovendien een overzicht van alle signalen in plaats van een formulier per signaal.

**Stap 2: beslismoment 1**

Bij het eerste beslismoment is het inderdaad aan te raden om de W + H formule te gebruiken. Het gaat vooral om de vragen: *Wat is het signaal, wie betrokken, waar speelt het en hoe is het ontstaan?* Om vervolgens antwoord te geven op de vraag: *Gaan we verder onderzoek doen naar dit signaal?* Indien JA, dan spreekt het team af wie het gaat voorbereiden als agendapunt op het eerstvolgend teamoverleg. Tot het volgende beslismoment is dit de signaalhouder.

**Stap 3: beslismoment 2**

De signaalhouder doet een kort onderzoek op grote lijnen en zonder de inwoners te betrekken. Tijdens het teamoverleg wordt antwoord gegeven op de volgende vraag: *Stoppen of verder onderzoeken?* De criteria 'frequentie, relevantie, specificiteit, urgentie, ernst en uitvoerbaarheid' zoals benoemd door Scholte ea (2018) zijn hierbij heel behulpzaam gebleken.

Als er gekozen wordt voor verder onderzoek, dan zijn er twee vervolgstappen mogelijk:

**Stap 3a: zelf onderzoek doen, informatie verzamelen.**

**Stap 3b: anderen vragen onderzoek te doen, informatie te verzamelen.**

In beide gevallen wordt er opnieuw een signaalhouder gekozen die als specialiteit opbouwwerk heeft. Dit kan dezelfde signaalhouder zijn, maar ook een ander. Vanaf hier blijft de signaalhouder deze rol vervullen totdat het signaal tot adequate actie heeft geleid.

**Stap 4: beslismoment 3**

De signaalhouder brengt het resultaat van het verdere onderzoek in een teamoverleg. Op basis van dit resultaat geeft het team antwoord op de volgende vragen: *'Wel of geen actie? Zelf doen of (met) anderen?'* N.b.: op dit moment wordt nog steeds niet beslist hoe de actie er precies uit gaat zien. Het team weegt verschillende opties af met de volgende criteria:

1. Is het mogelijk binnen de bestaande middelen en het netwerk van de wijk het signaal om te zetten in een actie?
2. Alternatief mogelijk?
3. Bestaat het al? Zijn er nog andere opties?
4. Is er nog meer informatie nodig?
5. Is het specifiek en concreet?
6. Versterkt het het informele netwerk?
7. Draagt het bij aan de samenlevingsopbouw?

**Stap 5: actie**

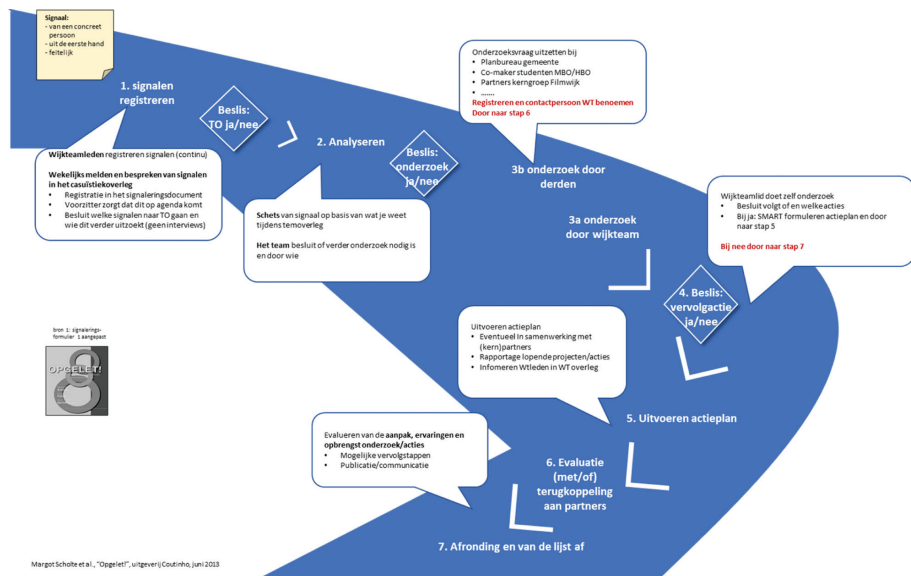
De signaalhouder nodigt de inwoners die het signaal hebben afgegeven uit voor een bijeenkomst. Tevens worden eventueel relevante anderen uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst wordt antwoord gegeven op de volgende vragen: *Herkennen zij het? Is het nog actueel? Willen ze er energie in steken?* Indien het antwoord JA is, dan biedt wijkteam Filmwijk aan om de opstart te begeleiden, waarna men het zelf kan oppakken.

**Stap 6: evaluatie**

De belangrijkste vraag voor de evaluatie is: *Heeft het signaal tot adequate actie geleid?*

Figuur 3. De stappen van het werkproces systematisch signaleren

## VIA ACTIEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD



**Figuur 4. Een beeld van het werkproces systematisch signaleren**

### Resultaat in Filmwijk

Tijdens de follow up zijn de ervaringen van twee maanden toepassen van de hiervoor beschreven werkwijze met elkaar gedeeld. Dit heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- Iedereen is positief over deze manier van werken en is veel meer bezig met het thema signaleren dan voor de actieleergroep startte.
- Vanaf stap 4 (beslismoment 3) vormt de opbrengst van het werkproces de basis voor het jaarplan.
- Het project en de aanpak hebben meer cohesie in het team gebracht.
- Er is een patroon doorbroken. De signalen werden wel opgemerkt. Het team besprak ze, maar het kwam niet tot actie, waardoor dezelfde signalen bleven terugkomen.
- Handvatten om tot actie te komen.
- Bewustwording dat signalen oppakken een taak van elk teamlid is, is vergroot. De kijk op de eigen rol is verbreed. Men staat meer open voor signalen en herken ze eerder als signaal.

- Gesignaleerde succesfactoren zijn:
  - Actieleren als methode om tot ontwikkeling te komen.
  - Systematisch signaleren wordt opgevat als teamactiviteit (niet van een individu).
  - Het werkproces systematisch signaleren is geborgd binnen de reguliere overleggen.
  - Gevoelde/ervaren ruimte om uit te proberen en te experimenteren.
- Gesignaleerde voorwaarden zijn:
  - Om het onderdeel van eigen routines te laten worden vraagt aandacht. Advies: start de dag ermee!
  - Periodieke c.q. wekelijkse inbedding.
  - Als team de wil hebben om hier tijd aan te besteden.
  - Legitimatie. Dat signaleren onderdeel is van de opdracht van het wijkteam legitimeert bijvoorbeeld de tijd die aan dit project besteed is en aan signaleren besteed kan worden.

Ook zijn er nog een aantal laatste wijzigingen in het werkproces opgenomen. Het betreft:

- Een overzicht 'realisatie' op het signaleringsformulier gerealiseerd via kleurmarkering van de status van het signaal: Nieuw [rood] Door team/in jaarplan [blauw] Uitgezet bij [geel] Afgehandeld [groen]
- Er is nog een stap 7 toegevoegd. Het betreft: **Stap 7: afronding**  
Het dossier wordt gesloten. Dat betekent dat het signaal van het signaleringsformulier wordt afgevoerd en dat de signaalhouder van zijn of haar taak wordt ontheven.

### *Conclusie en discussie*

De belangrijkste opbrengst van dit project ligt binnen de teams zelf. Het werken volgens de beschreven methode actieleren heeft een werkproces systematisch signaleren opgeleverd, maar met name óók bijgedragen aan de volgende ontwikkelstap van het wijkteam Filmwijk Almere als team.

Het wijkteam ging in beginsel voor een methode voor signalering, die gebruikt kon worden door alle wijkteams in Almere en die het bewonersperspectief meenam. De ontwikkelde methode systematisch signaleren is zo concreet vorm gegeven dat het overdraagbaar geacht wordt en het bewonersperspectief wordt in stap 5 meegenomen. Dus er is voldaan aan de eigen bedoeling. Echter, door gezamenlijk op te trekken in het zoeken naar adequaat handelingsrepertoire heeft men over de grenzen van de eigen professie heen gekeken en heeft men gezamenlijk de methode

## VIA ACTIELEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD

omarmd. Vandaar dat vermoed wordt dat de methode systematisch signaleren zonder het doorlopen van een vergelijkbaar traject van actieleren, niet een, twee, drie, overdraagbaar zal zijn op andere wijkteams.

Het actieleren heeft heel erg geholpen om de energie van de deelnemers te richten en handvatten te geven om te experimenteren en samen te leren. Het bood structuur en houvast bij het ontwikkelen en (collectief) leren op de werkvloer. Dit is zeker van belang voor alle teams die opgeslokt kunnen worden door de waan van de dag. Hoe minder structuur een team vanuit de eigen taakstelling heeft, hoe meer een vergelijkbare gestructureerde methode van actieleren vermoedelijk kan bijdragen. Om dit vermoeden te onderbouwen is echter meer onderzoek nodig.

De constatering dat signaleren binnen het sociaal domein geen definitie lijkt te kennen heeft ertoe geleid dat we binnen dit project een eigen definitie hebben geformuleerd. Deze luidt: signaleren start met de constatering dat er een verschil is tussen een gewenste en een feitelijk of bestaande situatie (het euvel). Signaleren eindigt met het geven van een betekenis aan het signaal of aan de signalen (als zender en/of ontvanger). We zijn ons ervan bewust dat deze definitie leidt tot vragen als: *Wie bepaalt wat een gewenste situatie is? Wat te doen als er sprake is van verschillende 'gewenste situaties' vanuit verschillende perspectieven? Wat betekent dit voor de betekenisgeving aan de signalen?* In dit artikel zijn we hier niet mee aan de slag gegaan. We denken dat als je eerst op een methodische en systematische wijze signalen verzamelt, je daarna de verzamelde signalen verder kunt gaan analyseren op basis van dit type vragen. Het lijkt ons heel interessant om hiermee aan de slag te gaan.

## REFERENTIES

- [Actieleren]. Geraadpleegd op 1 augustus 2018. via: <https://actionlearningacademy.nl/>.
- Akkerman, S., Petter, C., & De Laat, M. (2008). Organising communities-of-practice: Facilitating emergence. *Journal of Workplace Learning*, 20(6), 383–399.
- Arum, van S., & Schoorl, R. (2016). *Sociale (wijk)teams in beeld. Stand van zaken na de decentralisaties (najaar 2015)*. Utrecht: Movisie.
- Arum, van S., & Van den Enden, T. (2018). *Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht. Derde landelijke peiling onder gemeenten (zomer 2017)*. Utrecht: Movisie.
- [Betekenis 'signaleren']. Geraadpleegd op 1 augustus 2018. via: <https://www.encyclo.nl/begrip/signaleren>.
- [Betekenis 'signaleren']. Geraadpleegd op 17 september 2018. via: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/signaleren#.W591YegzaUk>.

- Ebbens, S., & Ettenkoven, S. (2015). *Effectief leren*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Gemeente Almere. (2014). *DOEN wat nodig is (Kadernota sociaal domein)*. Geraadpleegd op 17 september 2018. via: [https://www.almere.nl/fileadmin/files/almere/bestuur/beleidsstukken/Beleidsnota\\_s/Kadernota\\_sociaal\\_Domein\\_-\\_Doen\\_wat\\_nodig\\_is\\_2014.pdf](https://www.almere.nl/fileadmin/files/almere/bestuur/beleidsstukken/Beleidsnota_s/Kadernota_sociaal_Domein_-_Doen_wat_nodig_is_2014.pdf).
- Gemeente Almere. (2016). *Veranderen wat nodig is: Het sociaal domein in Almere in de periode 2016 tot en met 2018*. Geraadpleegd op 17 september 2018. via: [https://almerekracht.almere.nl/fileadmin/files/almere/AlmereKracht/Beleidsplan\\_sociaal\\_domein\\_2016-2018\\_-\\_Veranderen\\_wat\\_nodig\\_is.pdf](https://almerekracht.almere.nl/fileadmin/files/almere/AlmereKracht/Beleidsplan_sociaal_domein_2016-2018_-_Veranderen_wat_nodig_is.pdf).
- Herold, M. (2018). *Het ABC van Action Learning*. Geraadpleegd op 3 december 2018. via: <http://www.managementissues.com/index.php/ontwikkelingstools/77-ontwikkelingstools/928-het-abc-van-action-learning>.
- Huiskamp, M., Vrieling, I., & Wopereis, I. (2017). *Het leren van studenten in leernetwerken stimuleren*. Geraadpleegd op 30 maart 2019. via: [https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/8388/1/OI\\_2017\\_netwerkleren%20student.pdf](https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/8388/1/OI_2017_netwerkleren%20student.pdf).
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133–145.
- Jansen, E., Sprinkhuizen, A., Veldboer, L., Verharen, L., & De Waal, V. (2017). *Kwesties en keuzes in wijkgericht werken*. Utrecht: Movisie.
- Kooiman, A., Wilken, J. P., Stam, M., Jansen E., & Van Biene, M. (2015). *Leren transformeren: Hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Utrecht: Movisie.
- Rensen, P., Keuzenkamp, S., Kooiman, A., Van Pelt, M., Repetur, L., Sok, K., & Van Xanten, H. (2018). *Lerende praktijken: Vormen en doelen*. Utrecht: Movisie.
- Revans, R. W. (1998). *ABC of action learning*. London: Lemos & Crane.
- Revans, R. (n.d.). *Professor Dr. Reg Revans: Founder of action learning* [Video file]. Retrieved from on December 13th 2018, from: <https://www.bsn.eu/faculty-and-research/action-learning-center/action-learning-action-research/>.
- Roos, S. de, & Dinther, M. (2016). *Preventie in het sociale domein*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Scholte, M., Felten, H., & Sprinkhuizen, A. (2013). *Opgelet! Systematisch signaleren in maatschappelijke ondersteuning en eerstelijnszorg*. Bussum: Coutinho.
- Tarmizi, H., De Vreede, G. J., & Ziguers, I. (2006). *Identifying challenges for facilitation in communities of Practice*. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Van der Klink, M., Jansen, J., Boon, J., & Rutjens, M. (2011). Leren in online sociale leernetwerken. In P. Sloep, M. Van der Klink, F. Brouns, J. Van Bruggen, & W. Dideren (Eds.), *Leernetwerken. Kennisdeling, kennisontwikkeling en de leerprocessen* (pp. 36–52). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

VIA ACTIELEREN NAAR SYSTEMATISCH SIGNALEREN: EEN ALMEERS VOORBEELD

Verbiest, E. (2002). *Collectief leren in schoolorganisaties*. Eindhoven: Fontys Hogescholen.

Visser, G., & Van Biene, M. (2015). *Kantelen doe je samen*. Nijmegen: Kenniscentrum HAN SOCIAAL, lectoraat Dienstverlening vanuit Klantperspectief.