Inspiratiebijeenkomst SEJN 3 november 2026
'Leren over leren!'

Op 3 november 2026 kwamen we binnen SEJN bij elkaar in Vergadercentrum Vredenburg in Utrecht voor de inspiratiebijeenkomst 'Leren over leren!' Tijdens deze inspiratiebijeenkomst stonden de uitkomsten van het ZonMw onderzoek 'Veranderen met ambitie' centraal. Daarna werd er gekeken naar: wat kunnen we hiervan leren voor de praktijk? Welke inzichten en organisaties herkennen we in onze eigen organisaties, en wat vraagt dit van ons als professionals, teams en organisaties. Dit deden we aan de hand van het instrument 'Hoe staat het met blijvend leren in ons team?' en een interactieve ontwikkelcarrousel!

De opstart *(Inez Berends, SEJN & PI Research)*



Waarom willen we eigenlijk een lerende organisatie zijn? Met die vraag opende Inez Berends de bijeenkomst. Ze maakte een vergelijking met evolutie: mensen passen hun manier van leven steeds aan veranderende omstandigheden en behoeften aan. Ook in de jeugdhulp blijven we zoeken naar wat beter kan, steeds passend bij wat mogelijk en nodig is.

Inez verbond die gedachte aan de Hervormingsagenda Jeugd. Daarin hebben kwaliteit, blijvend leren en het benutten van data en monitoring een belangrijke plek. Leren is niet iets wat we 'erbij' doen, maar hoort bij ons werk: leren van uitkomsten en aanpassen waar nodig.

In haar vergelijking met evolutie onderscheidde Inez vier bewegingen. Er is **variatie**: professionals proberen verschillende aanpakken en interventies uit. Door onderzoek en evaluatie ontdekken we wat helpt en wat niet, vergelijkbaar met **natuurlijke selectie**. Nieuwe inzichten en veranderende behoeften vragen vervolgens om **aanpassing** van bestaande werkwijzen. En dat gebeurt niet los van de omgeving: bij **co-evolutie** beweegt de hulp mee met ouders, school, de wijk en het bredere systeem.

Die ontwikkeling heeft geen eindpunt. Het uiteindelijke doel blijft betere hulp, die bijdraagt aan gezonde en gelukkige kinderen en gezinnen. Maar hoe maak je dat voortdurende leren mogelijk? Wat hebben organisaties en professionals daarvoor nodig? Dat is precies waar het onderzoek Veranderen met Ambitie over ging!

Blijvend leren: inzichten uit Veranderen met Ambitie *(Marsha Philipsen en Marloes Jaspers van der Maten, Praktikon)*

Marsha nam ons mee in wat het betekent om een lerende organisatie te zijn. Daarbij gaat het niet alleen om kennis opdoen, maar vooral om wat je daar samen mee doet. Een lerende organisatie is een organisatie waarin mensen voortdurend samen onderzoeken hoe het beter kan, waarin ze hun handelen daarop aanpassen en waarin leren en verbeteren een vast onderdeel zijn van het dagelijkse werk.

Vervolgens nam Marloes ons mee in het onderzoek 'Veranderen met Ambitie'. Het vertrekpunt voor het onderzoek was het 'leerplafond': er is veel kennis, data en instrumenten, maar deze leiden niet vanzelf tot betere hulp. Gedurende achttien maanden werkten vier SEJN-organisaties in een participatief actieonderzoek aan hun eigen praktijkvraagstukken. Professionals, ervaringsdeskundigen, onderzoekers

en externe begeleiders trokken hierin samen op. Zowel binnen de organisaties als tijdens regiegroepbijeenkomsten met vertegenwoordigers van de verschillende organisaties werden ervaringen gedeeld en patronen onderzocht. Samen verkenden zij wat nodig is om een blijvende leerbeweging op gang te brengen.

Een kapstok om het leren te volgen.

Zeven samenhangende elementen hielpen om ontwikkelingen binnen de organisaties én organisatie overstijgende ontwikkelingen te volgen en gestructureerd in kaart te brengen: luisteren naar cliënten; informatie verzamelen en benutten; openheid, reflectie en mentale modellen; teamleren en samenwerken; leiderschap en professionele ruimte; systeemdenken en samenhang; en duurzaamheid en gedeelde ambitie.

Van inzichten naar beweging.

De vier organisaties hebben stapsgewijs toegewerkt naar het oplossen van hun praktijkvraagstuk. Het formuleren van een ambitie, het zoeken naar bestaande patronen die ten grondslag liggen aan het probleem en vervolgens het onderzoeken en doorbreken van deze patronen in experimenten hielp de organisaties om tot leren en veranderen te komen.

Organisatie overstijgend gekeken leverde het onderzoek vijf ontwikkelopgaven, dat zijn beschrijvingen van de inhoudelijke bewegingen die organisaties maken om blijvend te leren en te verbeteren:

1. Van informatie verzamelen naar gezamenlijke betekenisgeving;
2. Van reflectie naar duurzame verbetering;
3. Van leren op individueel en teamniveau naar organisatiebreed leren;
4. Van betrokkenheid naar gelijkwaardig partnerschap en gedeeld eigenaarschap;
5. Van leren als aanvullende activiteit naar leren als onderdeel van het dagelijks werk.

Om deze lerende beweging mogelijk te maken en vol te houden, bleken twaalf randvoorwaarden belangrijk:

1. Een gedeeld begrip van kwaliteit en goede hulp
2. Intrinsieke motivatie en verbinding met een gezamenlijke ambitie
3. Ruimte voor kleinschalig en experimenteel leren
4. Psychologische veiligheid, openheid en gelijkwaardigheid
5. Tijd en ruimte voor reflectie
6. Structurele inbedding van leren in werkprocessen
7. Gezamenlijke betekenisgeving en cyclisch informatiegebruik
8. Terugkoppeling en zichtbare opvolging
9. Duidelijke rollen en gedeeld eigenaarschap
10. Actieve managementbetrokkenheid
11. Verbinding tussen organisatieniveaus
12. Structurele betrokkenheid van jongeren, ouders en ervaringsdeskundigen

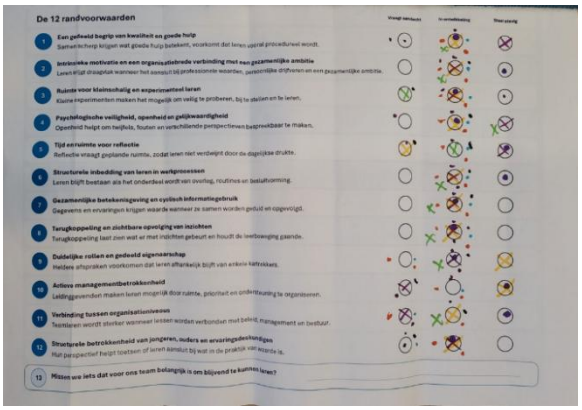
De randvoorwaarden zijn geen checklist: hun invulling verschilt per organisatie, vraagstuk en ontwikkelfase. Ze hangen samen en kunnen elkaar versterken of verzwakken. Wanneer organisaties zich richten op meerdere van deze twaalf aspecten, is de kans groter dat zij een doorgaande leerbeweging

Samen geven de ontwikkelopgaven en randvoorwaarden richting en bieden ze ruimte en structuur om te leren, inzichten te benutten en verschillende betrokkenen en organisatieniveaus met elkaar te verbinden.

Zelf aan de slag: twaalf randvoorwaarden voor een lerende organisatie

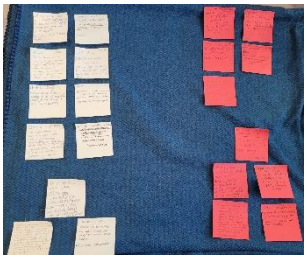
Na de presentatie van de onderzoeksuitkomsten was het voor de deelnemers aan de inspiratiebijeenkomst tijd om de blik op de eigen organisatie te richten. Met het instrument ‘Hoe staat het met blijvend leren in ons team?’ onderzochten deelnemers aan de hand van de twaalf randvoorwaarden waar hun organisatie al sterk in is en waar nog ruimte ligt voor ontwikkeling.

Van invullen naar een eerste stap.



Inez lichtte toe hoe je het instrument binnen de eigen organisatie kunt gebruiken. Eerst geef je individueel per randvoorwaarde aan hoe je die vanuit je team ervaart: ‘staat stevig’, ‘in ontwikkeling’ of ‘vraagt aandacht’. Daarna vergelijk je de uitkomsten met collega’s: waar zitten we op één lijn, waar verschillen onze beelden en wat willen we bewust behouden? Het doel is niet om overal ‘staat stevig’ te scoren. Juist verschillen in antwoorden helpen om samen te kiezen waar ontwikkeling zinvol is. Daarbij is ook ruimte om aan te geven wat het team nog mist om blijvend te kunnen leren. Het instrument werd ingevuld door de afzonderlijke organisaties, en later ook voor alle organisaties gezamenlijk. Dit gaf een mooi overzicht van waar de meeste organisatie staan.

Van ambitie naar betekenis voor gezinnen



Vervolgens verkenden deelnemers hun ambities. Op gele post-its schreven zij wat zij met hun organisatie willen bereiken. Op rode post-its beschreven zij wat ouders, kinderen, jongeren en gezinnen daarvan zouden moeten merken.

Daarin werden twee lijnen zichtbaar: ambities die gingen over het proces, zoals metingen en data op orde hebben, en ambities die zich meer richten op de situatie van jongeren en gezinnen (“Alleen kleinschalige woonvoorzieningen waar ieder die dit nodig heeft tot 18, evt. 23 jaar kan verblijven”). Ook voor de ervaren impact voor ouders, kinderen jongeren en gezinnen zien we dit onderscheid: proces gerelateerde uitkomsten(‘zinvolle evaluaties die afgestemd zijn op cliënten en hulpverleners’) en uitkomsten specifiek voor de situatie van het gezin (“ouders en jongeren ervaren regie”).

In gesprek langs vijf ontwikkelopgaven



Tijdens een carrousel langs vijf tafels met daarop de ontwikkelopgaven en prikkelende vragen, gingen deelnemers in twee gespreksrondes met elkaar in gesprek. Per ronde kozen zij een onderwerp om ervaringen en ideeën over uit te wisselen. Gesprekskaartjes met de vragen ‘Waar staan we nu?’ en ‘Hoe komen we verder?’ hielpen om de situatie binnen de eigen organisatie helder te krijgen en mogelijke vervolgstappen te verkennen. Deelnemers legden hun gedachten vast op post-its op de tafelplaten.

Samen verder leren: inzichten en vervolgstappen

Deelnemers zagen concrete mogelijkheden om zelf te beginnen. *“Ik heb een team van vijf teamleiders, laten we daar gewoon beginnen.”* Een andere reactie was: *“We hebben binnenkort een dag met de hele residentie. Dit kunnen we daar mooi voor gebruiken!”*

De inzichten uit de eigen organisaties en de uitwisseling met elkaar bieden aanknopingspunten om samen verder te leren. Het instrument ‘Hoe staat het met blijvend leren in ons team?’ kan helpen om ook binnen de eigen organisatie het gesprek hierover aan te gaan. Wie leert en verandert er met ons mee?

Hoe hebben SEJN-leden de inspiratiebijeenkomst ervaren? We kregen een aantal mooie reacties van jullie terug:


Veel handige praktische tips en ideeën
We kijken terug op een inspirerende bijeenkomst, die door de deelnemers met een rapportcijfer 8,2 is beoordeeld.
We hopen iedereen in 2027 weer te mogen verwelkomen!
Veel organisaties worstelen met dezelfde uitdagingen die op andere manieren worden aangevlogen.
Zinvolle bijeenkomst. Informatie die goed gebruikt kan gaan worden in de praktijk.
Ik neem een paar mooie en concrete actiepunten mee voor in mijn eigen organisatie.
Interessante onderzoeksresultaten!
Save the date:
De volgende inspiratiebijeenkomst in 2027 vindt (vooralsnog) online plaats op 27 mei van 9.00u tot 12.00u!