

TIME 4 TALENT

Een talentgerichte community of practice

PLANEVALUATIE

MC 2 'Ontwerpen & Innoveren'

Leerlijn SWT

Erwin Rengers

Studentnummer: 308811

maart 2013

VOORWOORD

Voor u ligt de planevaluatie 'Time 4 Talent'. Dit plan is geschreven in het kader van Masterclass 2 'ontwerpen & innoveren' binnen de Masteropleiding Social Work aan de Hanzehogeschool Groningen en de NHL Hogeschool in Leeuwarden. Bij de keuze voor het onderwerp ben ik uitgegaan van het artikel 'de ondernemende professional' (Rengers, 2012) uit masterclass 1 en mijn eigen werksituatie. Ik ben werkzaam bij Jan Arends GGZ, een landelijke organisatie voor ambulante begeleiding, participatie en beschermd wonen. Mijn werkzaamheden en taken bij Jan Arends zijn zeer divers. Naast het begeleiden van cliënten ben ik betrokken bij acquisitie, netwerkbeheer, projecten, offertes, intakes en het aanvragen van indicaties.

Erwin Rengers

Jan Arends GGZ

erwin.rengers@janarends.nl

SAMENVATTING

De transitie van AWBZ begeleiding naar de WMO komt voort uit een nieuwe visie op sociaal beleid waarbij de overheid minder regelt. Er wordt ingezet op eigen kracht, de burger moet zoveel mogelijk eigen mogelijkheden benutten om te participeren in de samenleving. Het probleem is dat jongeren die een beroep doen op begeleiding door Jan Arends juist veel moeite hebben zelfstandig in de maatschappij te participeren. De sociaal emotionele ontwikkeling van deze risicojongeren is vaak ernstig verstoord waardoor ze niet bij hun eigen kracht kunnen komen of deze juist tegen zichzelf en de maatschappij richten. In deze planevaluatie ligt de focus op een innovatief ontwerp om juist bij deze jongeren participatie te bevorderen en eigen kracht te ontwikkelen. Van hieruit is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Welke methodieken en welk format zijn geschikt voor het ontwikkelen van talent en eigen kracht bij risicojongeren om te kunnen participeren in de samenleving?* Deelvragen zijn: *Is de interventie geschikt voor het ontwikkelen van eigen kracht bij risicojongeren?, Is de interventie geschikt voor het ontwikkelen van talenten van risicojongeren? En heeft de interventie een positieve invloed op de sociale- en arbeidsparticipatie van risicojongeren?* Het innovatief ontwerp 'Time 4 talent' moet een aanzet zijn in de omslag in de benadering van risicojongeren. Hiermee doel ik op de omslag van probleemgericht naar oplossingsgericht. Het werken aan het verbeteren van deficiënties was lange tijd gebruikelijk in moderne samenleving en kenmerkt de verzorgingstaat. In de huidige postmoderne samenleving moeten we op zoek naar een andere werkwijze die aansluit bij de omslag naar een participatiesamenleving. Zoals de titel, 'Time 4 talent', al doet vermoeden is het innovatief ontwerp waarover deze planevaluatie inzicht moet verschaffen gericht op talent ontwikkeling bij de doelgroep 'risicojongeren'. Uit het vooronderzoek en het literatuuronderzoek in de planevaluatie komt een duidelijk beeld naar voren. Een talentgerichte benadering van risicojongeren heeft een duidelijke meerwaarde ten opzichte van traditionele benaderingen die uitgaan van deficiënties. Werken aan tekortkomingen is niet motiverend en bovendien is dat de hele schoolloopbaan al geprobeerd zonder voldoende resultaat. Als bij jongeren de focus gelegd wordt op wat ze wel kunnen en ze gaan werken aan hun talenten dan heeft dit een positief effect heeft hun intrinsieke motivatie. Time 4 talent is een community of practice waarin jongeren in staat worden gesteld te leren van elkaar en in de praktijk. De directe koppeling met de praktijk, het gevoel ergens bij te horen en invloed te hebben maakt dat de jongeren welbevinden ervaren en een positief zelfbeeld kunnen ontwikkelen. Het feit dat de jongeren al tijdens het werken bij Time 4 talent participeren in de samenleving maakt dat de afstand tot sociale- en arbeidsparticipatie geleidelijk overbrugd wordt. De verwachting is dat jongeren door deelname aan Time 4 talent meer in hun eigen kracht komen, meer gebruik kunnen maken van hun talenten en in staat zullen zijn tot duurzame sociale- en arbeidsparticipatie (betaald of onbetaald).

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	5
2.	VOORONDERZOEK	6
2.1.	Probleemanalyse	6
2.2.	Probleemstelling (onderzoeksvraag)	6
2.3.	Doelgroepen	6
2.3.1.	Risicjongeren	6
2.3.2.	Interne en externe doelgroep	7
2.4.	Doelenstelling	7
2.4.1.	Metacompetenties	7
2.5.	Werkhypothese	8
2.5.1.	Verwachte effecten	8
2.5.2.	De verwachte werkzame bestanddelen	8
3.	PLANEVALUATIE	8
3.1.	Huidige situatie S	9
3.2.	Gewenste situatie S*	9
3.3.	Maatschappelijke relevantie	9
3.4.	Eerder verricht onderzoek	10
3.4.1.	Ondernemerszin	11
3.4.2.	Leerweerstand	11
3.4.3.	Talentgerichte benadering	11
3.5.	Visie en veranderstrategie	11
3.6.	Ethische verantwoording	12
4.	INNOVATIEF ONTWERP	12
4.1.	Opbouw en programma	13
4.2.	Werkvormen, methodieken	14
4.2.1.	Oplossingsgericht werken	14
4.2.1.	Appreciative Inquiry	14
4.2.2.	Community of practice	15
4.3.	Uitgangspunten	15
4.4.	Randvoorwaarden	16
4.4.1.	Faciliteiten en organisatorische randvoorwaarden	16
4.5.	Planning	16
5.	CONCLUSIE & AANBEVELINGEN	18
	LITERATUURLIJST	19

1. INLEIDING

De kosten van de AWBZ zijn de afgelopen jaren enorm gestegen waardoor het tekort in 2011 is opgelopen tot ruim 3 miljard euro (CBS, 2012). Mede hierdoor is besloten dat de functie begeleiding van de AWBZ naar de WMO gaat. Vanwege de val van het vorige kabinet is deze maatregel uitgesteld, maar deze transitie zal nu naar alle waarschijnlijkheid in 2015 plaatsvinden. De transitie komt voort uit een nieuwe visie op sociaal beleid waarbij de overheid minder regelt. De burger is zelf verantwoordelijk voor het participeren in de samenleving en onderneemt zelf actie als hij daarbij ondersteuning nodig heeft. Er wordt ingezet op eigen kracht, de burger moet zoveel mogelijk eigen mogelijkheden benutten om te participeren in de samenleving. Het probleem is dat jongeren die een beroep doen op begeleiding door Jan Arends juist veel moeite hebben zelfstandig in de maatschappij te participeren. Ze hebben de neiging te denken dat hun problemen worden veroorzaakt door factoren die buiten hen zelf liggen en zijn zich niet bewust van hun eigen invloed bij het ontstaan van deze problemen. Dit naturaliserend denken (Kunneman, 2005) heeft tot gevolg dat zij niet meer zelf sturen, niet participeren en slachtoffergedrag vertonen. Deze jongeren vertonen weinig ondernemend gedrag, ze zijn hooguit reactief, maar zeker niet proactief. Als je dit afzet tegen de nieuwe visie van de overheid waarin een beroep gedaan wordt op de eigen kracht van deze jongeren ligt er een discrepantie. Jongeren die veel moeite hebben om te participeren en problemen op te lossen moeten straks worden aangesproken op hun eigen kracht, het lijkt erop dat de overheid dit probleem onderschat. De sociaal emotionele ontwikkeling van deze jongeren is vaak ernstig verstoord waardoor ze niet bij hun eigen kracht kunnen komen of deze juist tegen zichzelf en de maatschappij richten. In deze planevaluatie ligt de focus op een innovatief ontwerp om juist bij deze jongeren participatie te bevorderen en eigen kracht te ontwikkelen. Met het innovatief ontwerp 'Time 4 talent' wil ik een aanzet geven voor de omslag in de benadering van deze jongeren. Hiermee doel ik op de omslag van probleemgericht naar oplossingsgericht en van de focus op zwakke punten naar de focus op sterke punten. Het werken aan het verbeteren van deficiënties was lange tijd gebruikelijk in moderne samenleving en kenmerkt de verzorgingstaat. In de huidige postmoderne samenleving moeten we op zoek naar een andere werkwijze die aansluit bij de omslag naar een participatiesamenleving. Zoals de titel, 'Time 4 talent', al doet vermoeden is het innovatief ontwerp waarover deze planevaluatie inzicht moet verschaffen gericht op talent ontwikkeling bij de doelgroep 'risicjongeren'.

2. VOORONDERZOEK

2.1. Probleemanalyse

De samenleving is steeds complexer geworden en dat heeft geleid tot een toenemende sociale gevoeligheid en kwetsbaarheid. Die complexiteit vraagt van jongeren een grote sociale en maatschappelijke zelfredzaamheid. Van Ewijk (2010) heeft het over sociaal gevoelige tijd waarin het voor groepen mensen met problemen steeds moeilijker wordt deel te nemen aan de maatschappij. De jongeren die door Jan Arends worden begeleidt stellen zich vaak hulpeloos, negatief, agressief en weinig ondernemend op. De nieuwe visie van de overheid, waarbij participeren centraal staat en uitgegaan wordt van eigen kracht, vraagt van deze jongeren proactief en ondernemend gedrag. Risicjongeren moeten leren om mee te doen in de samenleving. De ideale vorm van participatie bestaat uit een vorm van meedoen en mee vormgeven (Hoorik, 2011). Volledige participatie is alleen mogelijk als de jongere welbevinden ervaart en zich bekwaam voelt. Het probleem is dat risicjongeren geen zicht hebben op hun sterke kanten omdat ze voortdurend zijn aangesproken op en geconfronteerd worden met hun zwakke kanten.

Als zorginstelling gebruiken we methodieken en werkwijzen die gericht zijn op bevorderen van zelfredzaamheid, maar de insteek blijft daarbij het versterken van zwakke kanten. Dit heeft tot gevolg dat veel van deze jongeren langdurige begeleiding nodig heeft (meer dan 2 jaar) en of regelmatig terugvalt op hulpverlening. Zodra de transitie van AWBZ begeleiding naar de WMO een feit is willen we als zorginstelling in staat zijn om risicjongeren een innovatief programma te bieden waarbij ze hun eigen kracht kunnen ontwikkelen en in staat zijn te participeren in de samenleving. Het begrip 'eigen kracht' zegt al dat het hierbij gaat om sterke punten. Het ontwikkelen daarvan vraagt om een aanpak die gericht is op talenten.

2.2. Probleemstelling (onderzoeksvraag)

De inleiding en probleemanalyse roepen de volgende onderzoeksvraag op:

Welke methodiek en welk format is geschikt voor het ontwikkelen van talent en eigen kracht bij risicjongeren om te kunnen participeren in de samenleving?

2.3. Doelgroepen

2.3.1. Risicjongeren

De doelgroep waar dit ontwerp zich primair op richt zijn risicjongeren. Dit zijn jongeren met problemen waardoor hun psychische, sociale of cognitieve ontwikkeling wordt bedreigd. Zij kunnen hierdoor een gevaar zijn voor zichzelf of hun omgeving, of zelf gevaar lopen. Ook lopen ze het risico buiten de maatschappij te vallen. Onder deze jongeren vallen ook kwetsbare jongeren, zoals mishandelde jongeren, vluchtelingenjongeren, jongeren met verlaafde ouders en jongeren met een achterstand (Theasaurus Zorg en Welzijn, 2013). De groep risicjongeren is een kwetsbare groep, omdat door de opeenstapeling van problemen hun ontwikkeling ongunstig wordt beïnvloedt. Ze worden ook wel overbelaste jongeren genoemd (WRR, 2009). Een groot deel van de risicjongeren verliest de aansluiting met school en heeft later

problemen met toetreden tot de arbeidsmarkt. Een klein deel komt daarnaast ook nog in het criminele circuit terecht. Niet alle risicojongeren vertonen ernstig probleemgedrag. Sommigen hebben leerproblemen, of hebben ouders met een lage intelligentie, anderen hebben schulden of zijn werkloos (Hoorik, 2011).

2.3.2. Interne en externe doelgroep

De interne doelgroepen van Time 4 talent zijn de deelnemers (risicojongeren), de coaches (begeleiders Jan Arends) en Jan Arends als zorgaanbieder. De externe doelgroepen zijn o.a. Gemeenten, Provincies, Reclassering, Welzijnsorganisaties, Onderwijs, RMC en Jeugdzorg.

2.4. Doelstelling

Het doel van deze planevaluatie is onderzoeken of de voorgestelde innovatie (Time 4 talent) voor het ontwikkelen van eigen kracht en talenten bij risicojongeren met het oog op participatie voldoende kansrijk is. De interventie moet sterke punten en talenten bij deelnemers kunnen activeren en hen bewust maken van hun eigen kracht en leren deze in te zetten om te participeren in de samenleving. We willen de U bocht maken van de systeemwereld naar de leefwereld door vanuit een bottum-up benadering te komen tot co-creatie (Scharmer, 2010). Dit wil zeggen dat de innovatie gestalte moet krijgen niet doordat deze kant-en-klaar wordt geïntroduceerd in de organisatie, maar dat risicojongeren en begeleiders een actieve rol krijgen bij het vormgeven van de interventie. De begeleiding zal faciliterend, talent- en toekomstgericht moeten zijn. Scharmer (2010) noemt deze aanpak, presencing the future. Oftewel leren van de toekomst die zich aandient.

Voor de pilot 'Time 4 talent' zijn de volgende deelvragen te formuleren:

- Is de interventie geschikt voor het ontwikkelen van eigen kracht bij risicojongeren?
- Is de interventie geschikt voor het ontwikkelen van talenten van risicojongeren?
- Heeft de interventie een positieve invloed op de sociale- en arbeidsparticipatie van risicojongeren?

2.4.1. Metacompetenties

Kapitaal		Sterkte	Zwakte
Innovatief (strategie)	<i>Gezamenlijke strategie gemeente, onderwijs en zorg.</i> <i>Inzet pilots voor innovatie.</i>	<i>Ervaring en kennis aanwezig bij medewerkers van Jan Arends.</i>	<i>Werkwijze is nieuw binnen Jan Arends.</i>
Intellectueel (structuur)	<i>Medewerkers/organisatie is flexibel, snel reageren op kansen.</i> <i>Structuur is gericht op ondernemen en zorg.</i>	<i>Denken in mogelijkheden, hoe gaan we het organiseren.</i>	<i>Groei betekent ook meer bureaucratie, papierwinkel (mede door HKZ).</i>
Professioneel (competenties)	<i>Veel expertise en ervaring in de organisatie.</i> <i>Coachen is een kerntaak.</i>	<i>Mensgericht, persoonlijk (personeel uit zorgsector).</i>	<i>Ondernemende attitude in de minderheid.</i>

Kapitaal	Interne doelgroep	Sterkte	Zwakte
Psychologisch (staf)	<i>Directie en management → Laissez faire, op afstand.</i> <i>Platte organisatie (professionele bureaucratie, Mintzberg).</i>	<i>Veel ruimte voor zelfsturing en ondernemen.</i>	<i>Facilitaire ondersteuning niet altijd voldoende.</i>
Sociaal (stijl)	<i>Medewerkers zijn mensgericht, netwerkorganisatie (ook in Calder Holding).</i> <i>Korte lijnen tussen samenwerkingspartners (Jan Arends, Gemeente, Onderwijs).</i>	<i>Informeel omgang, lage drempel tot samenwerken.</i>	<i>Afspraken niet altijd duidelijk.</i>
Cultureel (waarden)	<i>Commerciële organisatie gericht op zorg, maar ook op omzet.</i> <i>Cliënt staat centraal, zorg is belangrijk, maar omzet en winst is bestaansrecht.</i>	<i>Aandacht effectiviteit, resultaatgerichtheid.</i>	<i>Spanningveld tussen zorgbelang en economisch belang.</i>

2.5. Werkhypothese

Een community of practice gericht op talentontwikkeling is een effectieve manier om eigen kracht en participatie bij risicojongeren te bevorderen.

2.5.1. Verwachte effecten

Doordat de deelnemers zichzelf ontwikkelen onder begeleiding van een coach zijn zij beter bestand tegen de risico's. De persoonlijke versterking van risicojongeren moet leiden tot het verminderen van de problemen en vergroting van de eigen kracht. De sterkte- of talentgerichte benadering en de contacten met professionals in een community of practice kan er toe bijdragen dat de jongeren bindingen aangaan buiten hun peergroup. Voor jongeren uit criminele jeugdkringen kan dit er voor zorgen dat ze afzien van crimineel gedrag (Hoorik, 2011). Een positief zelfbeeld is bevorderlijk bij sociale participatie en de verwachting is dat deze interventie de sociale- en arbeidsparticipatie van de deelnemende jongeren zal vergroten.

2.5.2. De verwachte werkzame bestanddelen

- Positieve benadering activeert intrinsieke motivatie.
- Intensieve (ook individuele) coaching door een betrokken coach die jongeren begrijpt en met hen een professionele, maar ook vriendschappelijke relatie aangaat (vertrouwen, aandacht, empathie, beschikbaarheid, respect en eerlijkheid).
- Contacten met de sociale omgeving bij de uitvoering van de pilot (opbouwen sociaal kapitaal).
- Succes ervaringen, kunnen bijdragen aan een positief zelfbeeld (van loser → winner).

3. PLANEVALUATIE

3.1. Huidige situatie S

Binnen de sector zorg en welzijn is de probleem- of tekortgerichte benadering dominant. Dit blijkt alleen al uit het feit dat bij de aanvraag voor een indicatie voor begeleiding erg veel waarde wordt gehecht aan diagnoses en niet aan de ontwikkelingsbehoefte. Volgens van Ewijk (2010) is de gediagnosticeerde stoornis in onze maatschappij leidend voor het bepalen van wat er aan de hand is en wat gedaan moet worden. Een focus op deficiënties zorgt ervoor dat risicojongeren in de maatschappij voortdurend geconfronteerd worden met hun tekorten. Dat ze hierdoor gedemotiveerd, opstandig of onverschillig worden zal geen verrassing zijn. De voortdurende aandacht op problemen zal deze alleen maar versterken. Uitgaan van deficiënties noemt met ook wel het schaarse paradigma (Hoorik, 2011).

3.2. Gewenste situatie S*

Om te zorgen dat in de begeleiding van risicojongeren de eigen kracht wordt geactiveerd en ze ondernemender worden moeten we een omslag maken in het denken in deficiënties naar het denken in sterke punten. Een sterke punten benadering of talentgerichte aanpak maakt dat jongeren zicht krijgen op waar ze goed in zijn, wat ze leuk vinden en raken gemotiveerd om ondernemender te zijn uit te gaan van eigen kracht. Ze groeien door datgene te versterken wat al werk, gericht op het ontwikkelen van de toekomst die je graag zou willen zien (Cooperrider in Hoorik, 2011). De focus wordt verlegt naar verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap en samenwerken. Dit levert de creativiteit, betrokkenheid, acties en initiatieven op die nodig zijn om veranderingen succesvol te realiseren (Cooperrider in Hoorik, 2011).

3.3. Maatschappelijke relevantie

De huidige maatschappij ontwikkelt zich tot een meritocratie. Dit heeft tot gevolg dat de samenleving flexibeler en voor veel mensen ook risicovoller wordt (Sennet in Hoorik, 2011). We zijn in deze tijd die ook als netwerkmaatschappij wordt gezien, technologisch overontwikkeld, maar sociaal onderontwikkeld waardoor mensen sneller worden uitgesloten door sociale fragmentatie. Een voorbeeld is te zien in New York waar 20-25 % van de mensen niet meer mee doet (Hoorik, 2011). Van Ewijk kan de enorme groei in gespecialiseerde hulpverlening volledig worden toegeschreven aan mensen die zich sociaal niet kunnen gedragen of handhaven (van Ewijk, 2010). Risicojongeren verlaten vaak het onderwijs zonder diploma of in het geval ze wel een opleiding hebben afgrond dan is dit meestal onder het niveau van een startkwalificatie. Het niet behalen van een startkwalificatie verkleint de kans op werk en hierdoor ontstaat een grote kans op maatschappelijke en sociale uitsluiting (Hoorik, 2011). Volgens van Ewijk (2010) is sociaal onvermogen een uitsluitingsgrond geworden in de huidige maatschappij. Zeker in de zorg wordt uitgegaan van deficiënties. Zo krijgen jongeren alleen een indicatie voor begeleiding als er voldoende beperkingen gediagnosticeerd zijn. Kinderen worden ook steeds jonger gediagnosticeerd met een of andere beperking en vervolgens worden ze volgestopt met medicatie om de overlast voor de omgeving te beperken en te kunnen participeren in het onderwijs en de samenleving. Het lijkt of er steeds meer mensen met stoornissen en beperkingen komen, maar is dat echt zo? Als jongeren in het onderwijs afgeleid zijn door alle prikkels zoals tv, computer, iPad,

Facebook, etc. is dat dan echt zo opmerkelijk. Jongeren moeten vaak saaie lessen volgen waarbij ze totaal niet uitgedaagd worden op hun talenten. Onderwijs is, op enkele scholen na, gericht op het versterken en ontwikkelen van zwakke punten. Zo is het ook met de zorg, hulp en begeleiding is alleen bedoeld om te werken aan problemen, dus aan deficiënties. Het denken in tekorten of deficiënties is kenmerkend voor de systeemwereld. Kunneman (2005) noemt dat de lantarenpaal benadering en pleit voor de kampvuur benadering waarbij niet alleen naar beperkingen, maar vooral naar mogelijkheden wordt gekeken. Zo kunnen we de transitie van AWBZ begeleiding in 2015 naar de WMO zien als een bedreiging of als een kans, afhankelijk of we ons richten op problemen of mogelijkheden. Deze transitie kan volgens mij juist een impuls voor de zorgsector om te komen tot creatieve en innovatieve oplossingen.

Risicjongeren vormen een groeiende groep die geen opleiding volgt, niet werkt of een andere vorm van dagbesteding heeft. Niet participeren is bij risicjongeren meestal een gevolg van meevoudige problematiek: uitval uit het onderwijs, problematische thuissituatie, verslaving, gedragproblemen, geen ondersteuning door ouders of slechte vrienden (Hoorik, 2011).

Doordat de Wet Werk en Bijstand (WWB), de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en een deel van de Wajong op 1 januari 2014 worden samengevoegd in één wet, de Participatiewet krijgen risicjongeren die niet participeren en een uitkering ontvangen te maken met de participatiedoelstelling van deze nieuwe wet. Daarnaast zal door de transitie van de functie begeleiding naar de WMO ook begeleiding in het teken van participatie komen te staan. Door in te zetten op talentontwikkeling bij risicjongeren wordt de kans op werk (betaald of onbetaald) of nieuwe opleidingsmogelijkheden vergroot. Risicjongeren hebben door deelname aan een traject gericht op talentontwikkeling niet alleen een zinvolle dagbesteding, maar ontdekken ook ongekende talenten (Hoorik, 2011). Daarnaast sluit dit ook aan bij de ontwikkeling waarbij de arbeidsmatige dagbesteding van instelling naar de samenleving wordt verplaatst. Het doel hiervan is deelnemers niet bezighouden in een activiteitencentrum, maar uitdagen het maximale uit zichzelf te halen in de samenleving (Bosch, Ritzen, & Xanten, 2012).

3.4. Eerder verricht onderzoek

Een community of practice is een groep mensen die een zorg, een probleem of een passie over een onderwerp deelt en die hun kennis en expertise hierover verdiepen op basis van een continue interactie (Butler, Novak Lauscher, Jarvis-Selinger, & Beckingham, 2004). Een community of practice is een theoretisch concept dat gebaseerd is op sociale leertheorieën (Butler, Novak Lauscher, Jarvis-Selinger, & Beckingham, 2004) en waarin het leerproces gekoppeld wordt aan sociale participatie.

Agogische of pedagogisch gezien is een community of practice een krachtige leeromgeving die contextrijk is. Belangrijke elementen hierbij zijn gemeenschap (leren door ergens bij te horen), identiteit (leren als 'worden'), betekenisgeving (leren als ervaring) en praktijk (leren door te doen). Het ontwikkelen van talenten in een community of practice leren op een co-creatieve manier (dubbelslag leren). Uit onderzoek blijkt dat deelname aan een community of practice effectief is bij het ontwikkelen van talenten (Hoorik, 2011).

3.4.1. Ondernemerszin

Ondernemerszin is een combinatie van zelfsturing en creativiteit (Leavers, 2012). Zelfsturing is essentieel voor ondernemerszin, want zonder zelfsturing blijf je hulpeloos; aan de kant staan. Iemand die ondernemend is kan zich zelf kan sturen, kan doelen stellen en kan deze realiseren. Verder is creativiteit belangrijk als het gaat om oplossingen bedenken voor problemen. Ondernemerszin gaat dus verder dan zelfsturing. Mensen met ondernemerszin herken je aan hun gedrag, ze ontdekken dingen, zoeken naar oplossingen, zijn zelfstandig, geven niet snel op en sturen zichzelf (Rengers, 2012). Ondernemerszin is daarom ook een belangrijke factor voor participatie en talentontwikkeling.

3.4.2. Leerweerstand

Veel risicojongeren hebben in de loop van hun schooltijd een leerweerstand ontwikkeld doordat ze vooral zijn aangesproken op wat ze niet kunnen, niet goed doen. Hierdoor verlaten zij in vaak voortijdig of zonder startkwalificatie het onderwijs (Hoorik, 2011). Deze jongeren ontbreekt het aan intrinsieke motivatie voor leren. Als we deze leerweerstand weer willen omzetten in motivatie is het nodig dat er wordt voortgebouwd op wat deze jongeren al kennen en kunnen. Daarnaast is het van belang dat het leren plaats vindt in een sociale context. Talentontwikkeling kan hierbij een goed middel voor het wegnemen van leerweerstand (Hoorik, 2011).

3.4.3. Talentgerichte benadering

Talentontwikkeling komt voort uit de "Positive psychology" (positieve psychologie) van Seligman (Hoorik, 2011). Seligman heeft onderzoek gedaan naar sterktes en positieve dingen in het leven die zorgen voor positieve gevoelens en maken dat mensen gelukkig zijn. De "Positive psychology" biedt een verklaring voor het effect dat de focus op sterke kanten (talenten) heeft bij het tot bloei komen en gelukkig zijn. De talentgerichte benadering richt zich op wat mensen al kunnen, waar ze goed in zijn en wat ze graag doen. Het verder ontwikkelen van sterke punten leidt veel sneller tot verandering dan als gewerkt wordt aan het ontwikkelen van zwakke punten. Cooperrider (in Hoorik, 2010) heeft onderzocht dat je door de analyse van knelpunten en problemen meestal alleen maar beter gaat snappen waarom het niet lukt zoals jij wilt. Het brengt je dus niet dichterbij de oplossing, terwijl aandacht besteden aan wat wel goed gaat en daar meer van doen veel beter werkt. De talent- en oplossingsgerichte benadering die Cooperrider hiervoor heeft ontwikkeld is de Appreciative Inquiry (Tjepkema & Verheijen, 2009).

3.5. Visie en veranderstrategie

Risicjongeren zijn meer dan andere jongeren gebaat bij de gerichtheid op talenten, door de vaak jarenlange confrontatie met hun tekortkomingen voelen ze zich als ze worden aangesproken op hun talenten eerder serieus genomen. Ook kan de talentgerichte benadering de "kinderlijke" nieuwsgierigheid en creativiteit (her)activeren (Hoorik, 2011). Beleidsmatig is talentontwikkeling een veranderstrategie waarmee participatie te bevorderen is. De inzet is als volgt: versterking van talenten (=strategie) met als uitkomst een betere toerusting voor meedoen in de maatschappij (=participatie). De positieve insteek op talenten daagt risicojongeren uit om zich te ontwikkelen. Door succesbeleving neemt de motivatie van risicojongeren toe om te gaan presteren. Talentontwikkeling sluit aan bij de veranderstrategieën van Van Dinten en Scharmer. Vanuit Van Dinten (2002) gezien bevind talentgericht werken zich in de kwadranten EOSZ (Externe

Oriëntatie in Sociale Zin) en EOZ (Externe Oriëntatie in Volledige Zin). Talentgericht werken is hier een kwestie van co-creating, dialoog en participatie. De verandering en ontwikkeling komt vanuit de deelnemers, gestimuleerd en ondersteund vanuit een faciliterende attitude van de coach. Het principe 'presencing the future' of 'leren van de toekomst die zich aandient' heeft voor mij sterke overeenkomst met Cooperrider noemt het gericht zijn op het ontwikkelen van de toekomst die je wenst (Tjepkema & Verheijen, 2009). Het veranderingproces van de deficiëntiegerichte benadering naar een talentgerichte benadering is het maken van de U bocht (Scharmer, 2010).

3.6. Ethische verantwoording

Een talentgerichte benadering gaat uit van wat mensen wel kunnen, waar ze goed in zijn in plaats van hun beperkingen. Vanuit het medisch perspectief op mensen met een beperking werd vooral gekeken naar de beperking en niet naar het individu. Mensen met beperkingen zijn door de eeuwen heen op alle mogelijke manieren uit de maatschappij geweerd (dood, foltering, te vondeling leggen of opsluiten) of ze werden verplicht tot integratie. Elk mens heeft recht op gelijkwaardigheid en volwaardig burgerschap (Rothfus, 2012). Vanuit het sociaal-politiek perspectief op mensen met een beperking wordt dit inclusie genoemd. Inclusie is een belangrijk aspect van de participatiesamenleving. Niemand zou op basis van zijn beperkingen moeten worden uitgesloten op grond van sociaal onvermogen of beperkingen. Vanuit de beginselenmoraal gezien is het niet acceptabel om mensen uit te sluiten van deelname aan de maatschappij (Rothfus, 2012). De maatschappij zal zich moeten aanpassen omdat de verantwoordelijkheid daarvoor niet bij de mensen in een achterstandspositie kan liggen. Hindernissen voor sociale participatie dienen te worden verwijderd zodat iedereen naar vermogen kan participeren in de maatschappij.

4. INNOVATIEF ONTWERP

Het innovatief ontwerp 'Time 4 talent' in deze planevaluatie bestaat uit een talentgerichte benadering van risicojongeren. In dit ontwerp is gekozen voor een community of practice waarin risicojongeren gaan werken aan het ontwikkelen van hun talenten. De verwachting is dat een sterke punten benadering bij risicojongeren effectief zal zijn in het bevorderen ondernemerszin en eigen kracht. Het doel is dat hierdoor ook de sociale- en arbeidsparticipatie van deze jongeren worden vergroot. In de community of practice worden de deelnemers uitgedaagd om hun talenten te verkennen, te leren kennen en deze te versterken.

Het doel is het versterken van hun sterke punten omdat waar je goed in bent, ook vaak leuk is om te doen en je kunt er beter in worden dan anderen. Je hoeft niet alles goed te kunnen, maar om succesvol te kunnen participeren in de samenleving moet gebruik kunnen maken van je eigen kracht. Eigen kracht is het benutten van je talenten!

In dit ontwerp gaat het om een pilot van 12 maanden waarbij in de community of practice gestart zal worden met één setting, de mini-onderneming. In een later stadium kunnen hier andere settings gecreëerd worden samen met de deelnemers. De deelnemers gaan in groepen van jongeren met een coach werken aan hun eigen talenten door een mini-onderneming te starten. Er is gekozen om te starten met de mini-onderneming omdat daarin alle elementen van talentontwikkeling aan de orde komen. Elke deelnemer kan zijn talenten binnen de groep inzetten om als groep succesvol te zijn. Zo zal een jongere met talenten op het gebied van

leidinggeven deze kant van zichzelf kunnen ontwikkelen, terwijl de ander zijn talent meer ligt op het gebied van nieuwe dingen bedenken of verkopen. Om te zorgen dat er in elke groep voldoende diversiteit is qua talenten zal tijdens de kickoff door middel van een spelvorm een groepsindeling gemaakt worden.

4.1. Opbouw en programma

Voor de pilot van 12 maanden wordt uitgegaan van 24 deelnemers en 4 coaches. In een community of practice gaan de deelnemers aan de slag met een mini-onderneming. In de pilot is ruimte voor 4 mini-ondernemingen met elk 6 deelnemers en 1 coach. Het thema van de mini-onderneming kan van alles zijn, zo kan een groep een product gaan maken en verkopen, een dienst bedenken aanbieden, een website bouwen of een bijvoorbeeld een concert organiseren. We onderscheiden zes talentgroepen (Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, 2008)

Talentgroep	Kapitaal	Voorbeelden van mini-ondernemingen
Techniek & ICT	Innovatief	Websiteontwerpen, computerhulp, computerreparatie, webshop, telefoonhoesjes maken, gadgets, etc.
Wetenschap & Natuur	Intellectueel	Adviseren, helpen met formulieren, tuinontwerp en onderhoud, tuingereedschap repareren, etc.
Communicatie & Taal	Professioneel	Spreekbeurten of voorlichting geven, krantje uitgeven, etc.
Sport, Lijf & Gezondheid	Psychisch	Sportieve evenementen organiseren, kruidenthee verkopen, handige sport accessoires verkopen, sportkleding, etc.
Kunst & Cultuur	Cultureel	Schilderijen of foto's maken, tentoonstelling organiseren, graffiti of reversed graffiti maken (hogedrukspuit en sjabloon), muziek maken, rapconcert organiseren, etc.
Sociale Vaardigheden	Sociaal	Sociale evenementen organiseren in het wijkcentrum, Bingo middag, rondleiding door de stad, uitje organiseren, etc.

Bij de keuze voor een bepaald thema voor de mini-onderneming is het ook de bedoeling dat contact gezocht wordt met instellingen, personen en bedrijven die werken binnen dit thema. De groep maakt een ondernemersplan en bespreekt dit met de coach, eventueel kunnen er lokale ondernemers bij het project betrokken worden die om advies gevraagd kan worden. Als de coach een go geeft op het ondernemerplan is een startkapitaal beschikbaar van € 100,- . Aan het einde wordt het startkapitaal terugbetaald en kan de winst kan de groep gebruiken naar eigen inzicht. De bedoeling is wel dat alle deelnemers van de groep het eens zijn met de bestemming van de winst. Voor advisering kunnen ook lokale ondernemers betrokken worden die de groep als wil bijstaan b ij hun plannen.

4.2. Werkvormen, methodieken

In de community of practice die gericht is op het ontwikkelen van talenten zijn diverse werkvormen en methodieken nodig die aansluiten bij deze benadering. Vanuit het literatuuronderzoek zijn de volgende werkvormen en methodieken gekozen.

4.2.1. *Oplossingsgericht werken*

Oplossingsgericht werken gaat ook uit van wat al werkt en dat versterken en stoppen met wat niet werkt (Berg & Szabó, 2006). Dit sluit aan bij de talentgerichte benadering. De kern van oplossingsgericht werken is: a) als het niet kapot is, repareer het dan niet, b) als je weet wat werkt, doe daar dan meer van en c) als het niet werkt, doe dan iets anders.

Een leidende gedachte hierbij is: wat nodig is, is er al, we hoeven het alleen naar voren te halen. Verder wordt er nadruk gelegd op elke stap vooruit: hoe klein ook. En daarmee is ook het resultaatgerichte perspectief van oplossingsgericht werken duidelijk: doen wat werkt (Berg & Szabó, 2006).

4.2.1. *Appreciative Inquiry*

Appreciative Inquiry is ontwikkeld door David Cooperrider in de jaren tachtig (Tjepkema & Verheijen, 2009). Deze verandermethode is gebaseerd op het Sociaal Constructivisme en gaat uit van het idee dat er niet één onbetwistbare waarheid is, maar dat de werkelijkheid als het ware gecreëerd wordt door ons zelf. Taal, interactie, mindset en dialoog zijn essentiële elementen in het creëren van onze werkelijkheid. Door onze manier van praten te veranderen, verandert onze manier van kijken en dus verandert ook de werkelijkheid al. Appreciative Inquiry is een ontwikkelingsgerichte aanpak waarbij je niet kiest voor datgene wat ontbreekt, of wat fout gaat is, maar datgene wat je in huis hebt, dat wat werkt, energie, talenten en waar je naar toe wilt, je positieve doel, je ambitie en drive (Kabalt & Tjepkema, 2012). Cooperrider ontwikkelde een proces van vier fasen, de vier D's: : Discover, Dream, Design en Destiny. In het Nederlands is dat vertaald naar de vier V's: Verwonderen, Verbeelden, Vormgeven en Verwerklijken (Tjepkema & Verheijen, 2009).

1. **Discover:**

Verkennen van successen en talenten. Delen van deze ervaringen (verhalen).

2. **Dream:**

Dromen over een toekomst waarin alle talenten samenkomen. Hoe ziet de toekomst die we wensen eruit? (creatief, beeldend, verhalen).

3. **Design:**

Vormgeven van de toekomstdroom. Zo helder en concreet mogelijk het toekomstbeeld en perspectieven bespreken.

4. **Destiny:**

De ontdekte perspectieven omzetten in concrete plannen, activiteiten en experimenten en daarmee starten.

Appreciative Inquiry kun je zien als een veranderfilosofie met als vliegwiel een systeem dat zich positief ontwikkelt, zodra mensen gezamenlijk onderzoeken wat er werkt, wat ze graag willen bereiken in de toekomst en van daaruit manieren verkennen om successen uit te bouwen, sterktes in te zetten om de gewenste toekomst te realiseren. Wat mij aanspreekt in deze methode is het leren van successen en het groeien door datgene te versterken wat al werkt gericht op je toekomstbeeld.

Dat je voor verandering niet beslist iemand nodig hebt die je de weg wijst, maar dat je ook de wijsheid en energie van de groep kunt benutten. De focus op talenten en eigen kracht is volgens mij erg geschikt voor het coachen, faciliteren en ontwerpen van leertrajecten. Je kunt ook prima coachen op basis van de Appreciative Inquiry. Deze vorm van coachen benadrukt het belang van autonomie, zelfregulatie en de noodzaak om het aanwezige talent te stimuleren. Bij appreciative coaching leiden coaches de coachees door vier fasen, de 4 D's van Cooperrider (Kabalt & Tjepkema, 2012). Door het focussen op succesvolle ervaringen in het heden en verleden ontwikkelen coachees een positief zelfbeeld en kunnen ze grotere uitdagingen aan (Hoorik, 2011). Door de focus op succeservaringen is deze manier van coachen bruikbaar bij het werken met risicojongeren, omdat ze hiermee te motiveren zijn om zich in te spannen, hun zelfbeeld te versterken en om eventuele leerweerstand weg te nemen (Hoorik, 2011).

4.2.2. Community of practice

Een community of practice is een groep mensen die een zorg, een probleem of een passie over een onderwerp deelt en die hun kennis en expertise hierover verdiepen op basis van een continue interactie' (Butler, Novak Lauscher, Jarvis-Selinger, & Beckingham, 2004). Het concept 'Communities of practice' is gebaseerd is op sociale leertheorieën waarin kennisontwikkeling als leerproces gekoppeld wordt aan sociale participatie. Risicojongeren zijn veelal "schoolmoe", maar niet "leermoe". Ze hebben in het reguliere onderwijs ervaren dat leren neerkomt op het passief ontvangen van informatie waardoor ze gedemotiveerd zijn geraakt. Volgens Hoorik (2011) sluit werkplek leren en dus het leren in een community of practice beter aan bij risicojongeren.

4.3. Uitgangspunten

De uitgangspunten voor de begeleiding van risicojongeren in de community of practice gaat uit van gelijkwaardigheid op betrekkningsniveau (EQ). Risicojongeren verwachten op betrekkningsniveau gelijkwaardigheid, terwijl ze op inhoudsniveau een hiërarchisch onderscheid verwachten. Ze moeten de coach eerst kunnen zien als iemand die zich niet boven hen plaatst en die ze kunnen vertrouwen, daarna kunnen ze de coach ook als deskundige zien en erkennen. De coach moet aansluiten bij de leef- en belevingswereld van de deelnemers. Dit komt ook terug in de presentietheorie van Baart, niet hulpverleners, maar mee doen, samen ondernemen zijn belangrijke uitgangspunten (Hoorik, 2011).

De deelnemers staan centraal en zijn allen gelijkwaardig lid van de community of practice. De begeleiders hebben de rol van coach en zijn faciliterend, creatief, positief denkend.

De mini onderneming (sociaal, dienstverlenend, verkoop of produceren) is de centrale setting in de community of practice 'time 4 talent'. In de mini-onderneming gaan jongeren in teamverband ondernemen. Ze verdelen zelf de rollen op basis van waar ze goed in zijn en interesse in hebben, hun talenten. Voor de deelnemers moet de community of practice een ontdekkingsreis zijn waarbij ze zichzelf en de wereld om het heen vanuit een ander perspectief leren zien.

4.4. Randvoorwaarden

4.4.1. Faciliteiten en organisatorische randvoorwaarden

De coaches voor de community of practice hebben inzicht in het werken met risicojongeren. De begeleiding moet afgestemd worden op het ontwikkelingsniveau van elke deelnemer afzonderlijk en op het niveau van de groep. De begeleider/coach dient: a) het leerproces te kunnen indelen in kleine stappen; b) te kunnen beoordelen wat deelnemers zelf kunnen en waarbij zij nog ondersteuning kunnen gebruiken (Hoorik, 2011).

Met betrekking tot talentontwikkeling is het nodig dat de community of practice als leeromgeving krachtig (“levensecht”) moet zijn en gericht is op zelfsturing, waarbij de deelnemers begeleid worden bij het trainen van zelfsturing en sociale interactievormen (Hoorik, 2011).

Wat faciliteiten betreft is er een werkruimte nodig met gereedschap en werkplekken waarin de deelnemers met hun mini-onderneming aan de slag kunnen. Ook moet er ruimte zijn voor de coaches en de nodige ICT en kantoorbenodigdheden. Wat organisatorische randvoorwaarden betreft is er een overlegstructuur nodig zowel op het niveau van de deelnemers (groepsoverleg) als van de coaches onderling en met de netwerkpartners (onderwijs, gemeente, wijk, ondernemers). Voor de deelnemers moeten ook individuele coach momenten georganiseerd worden omdat niet alles in de groep besproken kan worden. Persoonlijke problemen dienen vertrouwelijk met de coach besproken te kunnen worden.

Een belangrijk organisatorisch element is de selectie van de deelnemers. In eerdere projecten selecteerde de gemeente de deelnemers, maar in de praktijk bleken een aantal deelnemers niet goed bij het project te passen. Omdat het in dit ontwerp gaat om risicojongeren is de selectie erg belangrijk. Om de groepen effectief te kunnen laten samenwerken, moet er een balans zijn in de samenstelling zowel qua gedrag als talenten. Een hele groep met doeners kan misschien wel veel werk verzetten, maar leert niet van elkaar. Elke groep moet bestaan uit verschillende type deelnemers (doeners, denkers, leiders, volgers, etc.). Een uitgangspunt is wel dat de deelnemers elkaar kunnen vinden binnen de setting, maar dat er bij de intake wel gekeken moet worden naar contra indicaties zoals psychiatrische stoornissen, ernstige depressies, harddrugverslaving, etc. Jongeren die hiervoor in behandeling zijn of deze net afronden kunnen worden aangemeld als deelname volgens de behandelaar een geschikte stap in hun rehabilitatieproces is.

4.5. Planning

Wanneer	Wat en hoe
Vorbereiding	Regelen faciliteiten, voorselectie door gemeente en aanmelding (meer aanmeldingen dan de beschikbare op 24 plekken).
Kennismaking	Kennismakingsgesprekken met de deelnemers (2 rondes met 15-20 jongeren).
Intake	Intakegesprekken
Kickoff bijeenkomst	Ochtend: Kennismaking met deelnemers, coaches, casemanagers. Middag: Groepen vormen middels spelvorm (alleen deelnemers en coaches).
Week 1 en 2: Discover	Groepen starten met hun mini-onderneming, eerst brainstormen begeleid door coach. Verkennen van successen en talenten op individueel- en groepsniveau.

Wanneer	Wat en hoe
Week 3 en 4: Dream	Groepen gaan met coach brainstormen over de toekomst. Wat willen en denken ze te kunnen bereiken met hun mini-onderneming. Welk product, dienst of activiteit past bij hun talenten.
Week 5 en 6: Design	Groepen gaan met de coach hun toekomst droom (idée voor mini-onderneming) vormgeven d.m.v. gesprekken, oefeningen en het maken van een moodboard.
Week 7 en 8: Destiny	Groepen gaan met hun coach hun idee (droom) vertalen naar concrete acties en plannen. Ze doen dit door samen een mini ondernemersplan te maken.
Week 10: Presentaties	De groepen presenteren hun plan en moodboard aan alle groepen. Na afloop krijgen ze een go van hun coach en kunnen van start met hun plan.
Week 11 t/m 20:	Groepen werken in de mini-onderneming, wekelijks coachmoment op talenten en voortgang.
Week 21: Tussen evaluatie	Wat is de stand van zaken, terugkijken op afgelopen weken en plannen van acties voor de rest van de periode.
Week 21 t/m 31	Naast werken in de mini-onderneming start nu ook het individuele doorstroomprogramma: Deelnemer gaat met coach wekelijks aan de slag met Discover → Dream → Design → Destiny met het oog op het realiseren van de persoonlijke droom, hoe ontwikkelde talenten ingezet kunnen worden voor doorstroom naar een beroepsopleiding of werk/ondernemerschap. Hiervoor wordt een persoonlijkplan (personal branding) gemaakt.
Week 31 t/m einde	Deelnemers gaan nu concrete acties uit hun persoonlijke plan zetten zoals bezoeken open dagen onderwijs, inschrijven opleiding, inschrijven uitzendbureau's, solliciteren, netwerken, etc.

Bovenstaande planning is een voorlopige indeling. Afhankelijk van het niveau van de deelnemers moet deze door de coaches in samenspraak met de deelnemers worden aangepast.

5. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

Deze planevaluatie is gericht op talentontwikkeling bij risicojongeren binnen de community of practice 'Time 4 talent'. Uit het vooronderzoek en het literatuuronderzoek in de planevaluatie komt een duidelijk beeld naar voren. Een talentgerichte benadering van risicojongeren heeft een duidelijke meerwaarde ten opzichte van traditionele benaderingen die uitgaan van deficiënties. Werken aan tekortkomingen is niet motiverend en bovendien is dat de hele schoolloopbaan al geprobeerd zonder voldoende resultaat. Als jongeren voortijdig van school gaan omdat ze door problemen niet langer op school kunnen/willen blijven raken ze gedemotiveerd om te leren en zich te ontwikkelen. Ze komen daardoor vaak in een uitkeringssituatie of het criminele circuit terecht. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat als jongeren op een positieve manier benaderd worden en gaan werken aan hun talenten, dit een positief effect heeft op de intrinsieke motivatie. Door dit te koppelen aan een community of practice worden de jongeren in staat gesteld te leren van elkaar en de praktijk en daarbij succes ervaren. De directe koppeling met de praktijk, het gevoel ergens bij te horen en invloed te hebben maakt dat de jongeren zich prettig voelen en een positief zelfbeeld kunnen ontwikkelen. Het feit dat de jongeren al tijdens het werken bij Time 4 talent participeren in de samenleving maakt dat de afstand tot sociale- en arbeidsparticipatie geleidelijk overbrugd wordt. De verwachting dat jongeren door deelname aan Time 4 talent meer in hun eigen kracht komen, meer gebruik maken van hun talenten en in staat zijn tot duurzame sociale- en arbeidsparticipatie (betaald of onbetaald) is zeer aannemelijk. Zoals ook bij de randvoorwaarden is genoemd zijn een aantal factoren van belang voor het succes van de talentgerichte community of practice 'Time 4 talent'. Dit betreft attitude en competenties van de coaches van Time 4 talent omdat deze van grote invloed zijn op het resultaat bij de deelnemers. Coaches moeten gelijkwaardig kunnen zijn op betrekkningsniveau, maar wel over kennis en ervaringsautoriteit beschikken om de deelnemers te kunnen aanspreken op inhoudsniveau. Bovendien moeten de coaches voldoende ruimte laten om de deelnemers zelf in beweging te laten komen. Bij de selectie en briefing van coaches is het noodzakelijk hier rekening mee te houden. De andere kant is de selectie van deelnemers en de groepssamenstelling. De groepen moeten zo samengesteld worden dat er voldoende diversiteit aan persoonlijkheden en talenten in de groep zitten. De deelnemers moeten elkaar aanvullen, van elkaar leren en elkaar ondersteunen. Extra aandacht bij de voorselectie door bijvoorbeeld de gemeente is van groot belang voor voldoende diversiteit. Deze extra aandacht kan bestaan uit een goede voorlichting en een interactieve samenwerking tussen coaches en casemanagers bij de voorselectie en aanmelding. Aangezien de omgeving van de jongere een grote invloed op hen heeft is het raadzaam waar mogelijk deze bij de community of practice te betrekken. Daarnaast kunnen een aantal studenten van MBO of HBO instellingen meedraaien in de community of practice in de vorm van extra begeleiding, maar ook als technisch-, financieel-, organisatorisch- of commercieeladviseur.

LITERATUURLIJST

- Berg, I. K., & Szabó, P. (2006). *Oplossingsgericht coachen*. Amsterdam: Uitgeverij Schouten & Nelissen - Thema.
- Bosch, L., Ritzen, W., & Xanten, H. (2012). *Vernieuwing in arbeidsmatige dagbesteding*. Utrecht: Vilans en Movisie.
- Butler, D. L., Novak Lauscher, H., Jarvis-Selinger, S., & Beckingham, B. (2004). Collaboration and self-regulation in teachers' professional development. *Elsevier, Teaching and Teacher Education* 20, 435-455.
- CBS. (2012, september 3). *Webmagazine*. Opgeroepen op maart 8, 2013, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl>
- Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling. (2008). *Brede talentontwikkeling voor alle jeugd in Amsterdam*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Dinten Van, W. (2002). *Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren*. Delft: Eduron.
- Donkers, G. (2008). *Grondslagen van veranderen. Naar een methodiek zonder keurslijf*. Nijmegen: Stichting de Parel.
- Hoorik, I. (2011). *Talentontwikkeling bij risicojongeren*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Kabalt, J., & Tjepkema, S. (2012). Appreciatieve Inquiry: Veranderen met energie. *Kessels & Smit, The Learning Company*, 1-8.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen van een kritisch humanisme*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Leavers, F. (2012). *Wat is ondernemerszin?* Leuven: KU Leuven: Expertise centrum voor Ervaringsgericht onderwijs.
- Rengers, E. (2012). *De ondernemende professional. Over ondernemerszin in het werkveld ambulante begeleiding*. Leeuwarden.
- Rothfus, J. (2012). *Ethiek in sociaal-agogische beroepen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Scharmer, O. C. (2010). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Uitgeverij Christofoor.
- Thesaurus Zorg en Welzijn. (2013). *risicojongeren*. Opgeroepen op 3 3, 2013, van Thesaurus Zorg en Welzijn: <http://www.thesauruszorgenwelzijn.nl/risicojongeren.htm>
- Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2009). Van kiem tot kracht: Een waardierend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering. In D. Cooperrider, *Appreciative Inquiry* (pp. 77 - 89). Houten: Bohn, Stafleu van Loghum.
- van Ewijk, H. (2010). *Maatschappelijk werk in een sociaal gevoelige tijd. Oratie*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- WRR. (2009, januari 26). *WRR: Voorkom maatschappelijke uitval, stimuleer scholen tot plus-aanbod*. Opgeroepen op maart 1, 2013, van Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid: <http://www.wrr.nl>