

Wat beïnvloedt het willen en kunnen van professionals?

## Cliënten, professionals, managers: we zijn allemaal mensen

Lees verder ↓

Binnen het sociaal domein is het integratief gedragsmodel steeds meer de standaard voor het kijken naar motivatie en gedrag van cliënten. Daarbij draait het om willen en kunnen. In een recent gestart project gebruiken we dit model als basis voor het kijken naar (en beïnvloeden van) het gedrag van professionals. In dit artikel de eerste inzichten.

DOOR Lisa Knelange, Femke Bennenbroek, Miriam Wickham en Stefanie de Cuba

### DEEL DIT VERHAAL



Uitvoerende professionals in het sociaal domein zetten zich elke dag in om cliënten te begeleiden naar optimale participatie.

Het integratief gedragsmodel (IGM, Fishbein & Ajzen, 2010; Blonk 2018) wordt daarbij steeds vaker met succes ingezet om de motivatie en gedrag van de cliënt te begrijpen en te beïnvloeden, zodat de begeleiding gericht ingezet kan worden om het willen, kunnen en doen van cliënten te versterken. In de kern stelt het model dat gedrag ('doen') wordt bepaald door 'willen' en 'kunnen' (zie kader). Uit een meta-analyse van Liu, Huang & Wang (2014) bleek dat het cruciaal is om te investeren in zowel het willen als kunnen van mensen.

#### Het integratief gedragsmodel

Het integratief gedragsmodel (IGM) is een doorontwikkelde versie van de theory of planned behavior van Fishbein en Ajzen (1975). Het IGM wordt binnen het sociaal domein

steeds meer als hét model gezien om motivatie en gedrag van mensen te kunnen:

- Duiden en begrijpen > handig bij een intake
- Beïnvloeden > handig bij motiveren & activeren

In de kern stelt het IGM dat gedrag (zoals stoppen met roken, werken aan optimale participatie, investeren in vakmanschap) begint met van plan zijn om dat gedrag te vertonen. En dat wordt weer bepaald door twee factoren: willen en kunnen.



### Willen

Willen is meer dan simpelweg wel of niet gemotiveerd zijn. Het willen wordt bepaald door drie elementen: houding, geloof in eigen kunnen en sociale druk. Houding omvat de positieve of negatieve gedachten en gevoelens die iemand associeert met het gedrag en de gevolgen van het gedrag. Wanneer iemand bijvoorbeeld hele leuke sollicitatiegesprekken heeft gevoerd in het verleden, zal zijn houding ten opzichte van solliciteren positiever zijn en zal hij dit ook vaker doen. Geloof in eigen kunnen gaat over het vertrouwen dat iemand heeft dat hij/zij een bepaald gedrag kan uitvoeren. Bijvoorbeeld als iemand zich onzeker of juist zeker voelt over het voeren van gesprekken met onbekenden. Als laatste bepaalt de sociale druk of norm die iemand ervaart of hij het gedrag wil uitvoeren. Bijvoorbeeld wat hun naasten over bepaald gedrag zeggen, wat de maatschappij daarvan vindt, en wat voor verplichtingen er zijn om een gedrag uit te voeren. Maar iets willen is niet voldoende, als iemand iets helemaal niet kan. Het uitvoeren van het gedrag hangt dus ook erg af van het kunnen.

### Kunnen

Het kunnen uitvoeren van gedrag wordt onder andere bepaald door de kennis en vaardigheden die iemand heeft. Bijvoorbeeld of iemand een cursus of opleiding nodig heeft om bepaald werk te doen. Daarnaast speelt belastbaarheid een rol: hoe het staat met iemands fysieke, psychische en mentale vermogens en beperkingen. Ook de context waarin iemand opereert is van belang: welke externe factoren helpen of hinderen bij het uitvoeren van gedrag. Als laatste is de mate van zelfregulering van een persoon van belang. Bijvoorbeeld hoe goed iemand een doel voor zichzelf kan stellen en zich hieraan kan houden. Of hoe iemand omgaat met onwenselijke omstandigheden en tegenvallers.

## Professionals

Deze logica gaat ook op voor het gedrag van andere mensen. Dus ook van uitvoerende professionals (klantmanagers). Dezelfde factoren van 'willen' en 'kunnen' zijn van invloed op het vakkundig werken van de professionals. Ook het gedrag van de professional wordt beïnvloed door het 'kunnen'. Heeft de professional actuele kennis en vaardigheden? Hoe is zijn belastbaarheid? Zijn de benodigde randvoorwaarden binnen de organisatie aanwezig? En in hoeverre is de professional zelfregulerend in het omgaan met niet ideale omstandigheden en het kritisch voeden van eigen vakmanschap?

Maar ook het 'willen' speelt bij professionals een belangrijke rol: wat is zijn houding ten opzichte van vakkundig werken en eigen vakmanschap voeden? Vindt hij dit belangrijk, leuk en/of confronterend? Hoe zit het met het geloof in eigen kunnen van de professional? Ervaart hij sociale druk (bijvoorbeeld vanuit het management) om vakkundig te handelen of eerder om voor de *quick wins* te gaan? Het effectief begeleiden van een diverse groep cliënten en het blijven werken aan vakmanschap, is geen gemakkelijke opgave. Wat maakt dat professionals dit kunnen en willen doen?

## Inzicht

In dit artikel nemen we u mee in de resultaten van een eerste verkenning[1] bij professionals en managers die we bevestigd hebben over de factoren die het willen en kunnen van professionals beïnvloeden. Via enquêtes hebben we informatie opgehaald bij 29 professionals, 70 cliënten en 11 managers. Daarnaast zijn we met professionals, cliënten, managers en werkgevers (per groep) twee of drie keer bij elkaar gekomen in denktanks of groepsinterviews.

We hebben via deze enquêtes en denktanks gevraagd welke factoren in de dagelijkse praktijk van professionals het willen en kunnen rondom de begeleiding van cliënten en het werken aan vakmanschap beïnvloeden. In dit artikel is alleen de input vanuit professionals en managers meegenomen. Omdat de hoeveelheid deelnemende managers beperkt was, dienen de resultaten voorzichtig geïnterpreteerd te worden.

## Twee kernelementen

We hebben ons in de verkenning gericht op het willen en kunnen rondom twee kernelementen van het dagelijkse werk van professionals: het begeleiden van cliënten richting optimale (arbeids)participatie en het voeden aan eigen vakmanschap. Welke factoren beïnvloeden of professionals dit willen en kunnen (zie figuur)?





## Ervaren nut

Uit de inventarisatie komt naar voren dat houding een cruciaal element is binnen het willen van professionals. Zo noemen professionals bij houding dat zij graag goede begeleiding willen neerzetten en gemotiveerd raken als ze het gevoel hebben dat ze de cliënt kunnen helpen bij het ontdekken wat zij echt willen en kunnen (93% van de ondervraagde professionals noemt dit). Volgens managers is het vooral belangrijk dat professionals geloven dat de investering die ze doen in de begeleiding van cliënten ook écht nuttig en effectief is.

Als het aankomt op het voeden van eigen vakmanschap staan de meeste professionals hier zeer positief tegenover (92% van de professionals vindt dit belangrijk). Ook hier geven zowel professionals zelf als hun managers aan dat professionals het gevoel moeten hebben dat het voeden van vakmanschap nuttig is en bijdraagt aan hun doelen. Volgens managers kan het dan dus tegenstaan als het belang van het werken aan vakmanschap vooral vanuit de organisatie komt, en niet vanuit de professional zelf.

## Geloof in eigen kunnen

Ook het geloof in eigen kunnen is volgens professionals en managers een belangrijke factor. Ze krijgen meer vertrouwen in hun eigen beslissingen door het leren van collega's en door het doen van interventie, en dat stimuleert hun vakmanschap. Echter is daar in de waan van de dag weinig tijd voor, en wordt er binnen de organisaties ook niet altijd prioriteit aan gegeven.

Hun geloof in eigen kunnen wordt verder sterk beïnvloed doordat zij kaders en inhoudelijke sturing missen vanuit de organisatie. Dit maakt professionals onzeker over de keuzes die ze maken. Máár, zeggen zij ook, het missen van deze kaders geeft ook weer ruimte om keuzes te kunnen maken op je eigen professionele intuïtie. Deze tegenstrijdigheid maakt dat managers steeds weer de afweging moeten maken of het geloof in eigen kunnen van een professional wordt gestimuleerd door méér of juist minder vrijheid bij het maken van inhoudelijke beslissingen. Volgens professionals is het daarbij vooral belangrijk dat er óók ruimte is om fouten te maken.

## Sociale druk

De sociale druk of norm is volgens managers een minder grote factor in het willen van professionals. Toch geven professionals aan dat zij wel degelijk druk ervaren vanuit de organisatie om dingen te doen waar ze niet altijd achter staan. Zo voelen sommige professionals druk op kwantiteit boven kwaliteit. Op andere vlakken voelen ze zich juist weer alleen gelaten, terwijl er wel steun, visie en kaders nodig zijn. Het werken aan vakmanschap is volgens velen niet zozeer de norm binnen de organisatie, maar vooral iets dat vanuit de professional zelf

moet komen.

Opvallend daarbij is dat minder dan de helft van de ondervraagde professionals (46%) zich gesteund voelt door hun leidinggevende bij het werken aan hun vakmanschap. De ondervraagde managers denken dat de organisatiecultuur, en zij zelf, in mindere mate invloed hebben op hoe professionals bezig zijn met hun vakmanschap. 40% van de ondervraagde managers geeft aan dat hun aansturing weinig effect heeft op het willen van professionals. Het is dus mogelijk dat zij hierdoor minder tijd en energie stoppen in het aansturen op werken aan vakmanschap, waardoor professionals zich minder gesteund voelen.

---

## **Veel professionals vinden het moeilijk om voor zichzelf te zorgen en grenzen aan te geven.**

---

Gegeven dat slechts 46% van de ondervraagde professionals aangeeft dat de huidige werksituatie het mogelijk maakt om aan vakmanschap te kunnen werken, lijkt hier winst te behalen. Dit beeld wordt verder bevestigd in een ander onderzoek naar professionele afwegingen, waardoor we kunnen vaststellen dat het iets is wat bij meerdere managers speelt.

### **Kennis en gespreksvaardigheden**

Professionals en managers blijken aardig op één lijn te zitten als het aankomt op de het belang van kennis en vaardigheden. Beide groepen vinden het een belangrijke factor om professioneel te kunnen handelen. Gespreksvaardigheden en inhoudelijke kennis over bijvoorbeeld de doelgroep of wet- en regelgeving worden het vaakst genoemd.

Opvallend is dat professionals bij geloof in eigen kunnen vaak noemen dat zij onvoldoende kaders hebben, terwijl dat juist ook hier relevant is: zonder kennis van deze kaders kunnen professionals moeilijker hun rol pakken in het werken met cliënten en het voeren van hun eigen vakmanschap.

### **Hoge caseload**

De context waarin de professionals werken heeft grote invloed op wat zij kunnen doen in de begeleiding van cliënten en het werken aan hun vakmanschap. Het ervaren van hoge werkdruk (vooral caseload), het uitvallen van collega's en reorganisaties belemmeren hen in hun kunnen. Er wordt daardoor door professionals prioriteit gesteld aan het begeleiden van cliënten boven het werken aan vakmanschap.

### **Stress en werkdruk**

Doordat zij de context waarin zij werken niet ideaal vinden, ervaren professionals veel stress in hun werk. Dit heeft mogelijk weer gevolgen voor hun belastbaarheid. Ook managers zien dat het voorkomen van mentale belasting een prioriteit is voor professionals om hun werk te kunnen blijven doen.

Maar veel professionals vinden het moeilijk om voor zichzelf te zorgen en grenzen aan te geven, en zijn vaak betrokken bij hun werk en organisatie, waardoor zij graag net een tandje meer willen geven, ook als zij de werkdruk als hoog ervaren. Dit heeft vooral effect op hoeveel zij kunnen werken aan vakmanschap. Voor 35% van de professionals vraagt het vergroten van hun vakmanschap op dit moment meer van hen dan zij lichamelijk en psychisch aankunnen.

### **Zelfregulering**

Er wordt dus een groot beroep gedaan op de zelfregulering van de professionals. Zij geven daarbij aan dat planmatig werken en het hebben van een plan belangrijk is, zowel voor de begeleiding van cliënten als voor het werken aan hun eigen vakmanschap. Tegelijkertijd geeft slechts 39% van de ondervraagden aan dat zij een plan hebben voor het werken aan hun vakmanschap.

Daarnaast blijkt het voor meer dan de helft moeilijk om te investeren in hun vakmanschap als er tegenslagen of hoge werkdruk zijn. Het lijkt er dus op dat veel professionals niet structureel bezig zijn met werken aan hun vakmanschap. Het is onduidelijk of dit komt doordat ze hier in de waan van de dag niet aan toekomen of dat de organisaties hier onvoldoende structuur voor bieden.

### **Beter faciliteren**

Als we overkoepelend kijken naar de factoren die het willen en kunnen van professionals beïnvloeden, zien we dat het geloof in eigen kunnen een grote rol speelt bij de begeleiding van cliënten, en dat professionals daarvoor meer ondersteuning en feedback vanuit de organisatie of collega's nodig hebben. Ook geven professionals en managers aan dat het ontbreken van randvoorwaarden, hoge werkdruk en het missen van kaders er minder tijd en aandacht wordt besteed aan het werken aan vakmanschap. Professionals geven in die situaties prioriteit aan het begeleiden van cliënten boven het werken aan hun eigen vakmanschap. Het kunnen 'overruled' dan het willen, want we zien juist dat veel professionals zeer positief tegenover het voeden van het eigen vakmanschap staan.

De resultaten geven interessante inzichten over de factoren die het willen en kunnen van veel uitvoerende professionals beïnvloeden. Uit onze inventarisatie distilleren we dat het investeren in zowel willen als kunnen nodig is bij het ondersteunen van de professionals in het sociaal domein. Maar wat is er dan precies nodig om het willen en kunnen van professionals te kunnen versterken binnen een organisatie?

### **Interventies op het proces**

Om het willen en kunnen van professionals te kunnen versterken is het ten eerste belangrijk dat er duidelijkheid is over wat er precies van de professional gevraagd wordt, en welke visie de organisatie heeft op hun vakkundig handelen. Hoeveel prioriteit geeft de organisatie bijvoorbeeld aan het werken aan het vakmanschap van de professional? En hoe kan de context van professionals worden veranderd zodat deze aansluit bij de visie die de organisatie hierop heeft?

Het is nodig dat er binnen een organisatie een visie is op deze vragen, met input vanuit alle lagen van de organisatie. In dat kader is het interessant dat managers niet altijd het gevoel hebben dat zij effect hebben op het gedrag van professionals, juist omdat zij degene kunnen zijn die een visie van de organisatie kunnen vormen en uitdragen. Hieruit leiden wij af dat de professionals en managers behoefte hebben aan een meer procesmatige ondersteuning in het versterken van elkaars willen en kunnen (dus niet alleen van de cliënten en van de professionals, maar ook van de managers). Dit gaat dan om ondersteuning gericht op het creëren van kaders waarbinnen keuzes kunnen worden gemaakt, en het hebben en communiceren van een visie op de waarden en prioriteiten van de organisatie.

### **Het project 'We zijn allemaal mensen'**

In het project *We zijn allemaal mensen* onderzoeken we aan de hand van het integratief gedragsmodel (IGM) wat er nodig is om professionals te ondersteunen in de begeleiding van cliënten én hun eigen vakmanschap. Steeds meer organisaties werken met dit model, omdat het bewezen inzicht geeft in wat iemand wil en kan. En hoe je dat willen en kunnen kan versterken. Of je nou cliënt, professional of manager bent. Met deze inzichten ontwikkelen we een integrale methode die:

- Managers, HR-adviseurs, kwaliteitsmedewerkers en interne coaches en trainers handvatten biedt om op basis van dezelfde uitgangspunten professionals te ondersteunen in het uitvoeren van hun vak en hun vakmanschap te ontwikkelen.
- Professionals handvatten biedt om gericht het willen en kunnen van cliënten te versterken om optimale participatie te realiseren.

Het project in vier stappen

1. **Lezen & Luisteren:** We halen informatie uit vele verschillende hoeken, zoals denktanks met professionals, managers, cliënten en werkgevers, enquêtes en interviews. We spreken met iedereen die kan helpen of die iets kwijt wil. Ook verdiepen we ons in literatuur en beschrijvingen van methoden en instrumenten die nu al gebruikt worden.
2. **Begeleidingsmethode ontwikkelen:** We ontwikkelen een begeleidingsmethode aan de hand van de informatie die we hebben opgehaald. We gebruiken hiervoor het Integratief Gedragsmodel als kapstok.
3. **Testen & aanpassen:** Elke keer als we iets ontwikkeld hebben leggen we dit voor aan de denktanks en wordt er om de mening van professionals, managers, cliënten en werkgevers gevraagd. Die informatie nemen we weer mee om veranderingen door te voeren.
4. **Uitvoeren & evalueren:** We implementeren de methode

bij het Jongerenpunt van de gemeente Amsterdam en bij IJmond Werkt! En we gaan alle betrokkenen vragen hoe de methode bevalt en welke impact ze merken.

Met deze inzichten ontwikkelen we de methode door, zodat die ook bij andere gemeenten ingezet kan worden. Het project wordt uitgevoerd met zeven partijen en is mogelijk dankzij financiering van ZonMw.

In dit project doen we dit onder andere door met de verschillende lagen van de organisatie 'de plek der moeite' op te zoeken aan de hand van dialogosessies en interviews, en hier structureel ruimte voor te maken binnen de organisatie. De geïnterviewden zien en waarderen inhoudelijke en instrumentele interventies zoals trainingen en toolboxes, waar door organisaties veel op wordt ingezet, wel als randvoorwaardelijk, maar ze vinden ze onvoldoende om de beoogde effecten te bereiken.

Het aangaan van het gesprek, van mens tot mens, zorgt ervoor dat we met elkaar, in een proces, ons eigen en elkaars willen en kunnen versterken. Wat dat betreft is de naam van het project (zie ook kader) treffend gekozen: want we zijn immers allemaal mensen, nietwaar?

**Lisa Knelange, Femke Bennenbroek, Miriam Wickham en Stefanie de Cuba** zijn onderzoekers bij ZINZIZ.

#### Noot

[1] Deze verkenning maakt onderdeel uit van de eerste van fase van het project We zijn allemaal mensen (onderdeel van de ZonMw programma Vakkundig aan het werk 2).

Meer lezen in de rubriek participatie?

[Lees het hier](#)



Hoe doorbreken we de spiraal van verschraling?

[← Vorige artikel](#)



Jan Troost, gehandicapt en boegbeeld

[Volgende artikel →](#)



# sociaalbestek

tijdschrift voor participatie, inkomen en zorg



Sociaal Bestek is een uitgave van Virtùmedia.

[Sociaalbestek.nl](https://www.sociaalbestek.nl)

## Redactie

Yvet Bommeljé, voorzitter  
redactie  
János Betkó, lid  
Nora Kasmí, lid  
Codrik van de Wetering, lid  
Tea Keijl, eindredacteur  
Maaïke Gunsing, webredacteur  
[Email](#)

## Klantenservice

Virtùmedia  
Postbus 595  
3700 AN Zeist  
+31 (0) 85 040 74 00  
[Email](#)

[Disclaimer](#) [Privacy Statement](#)