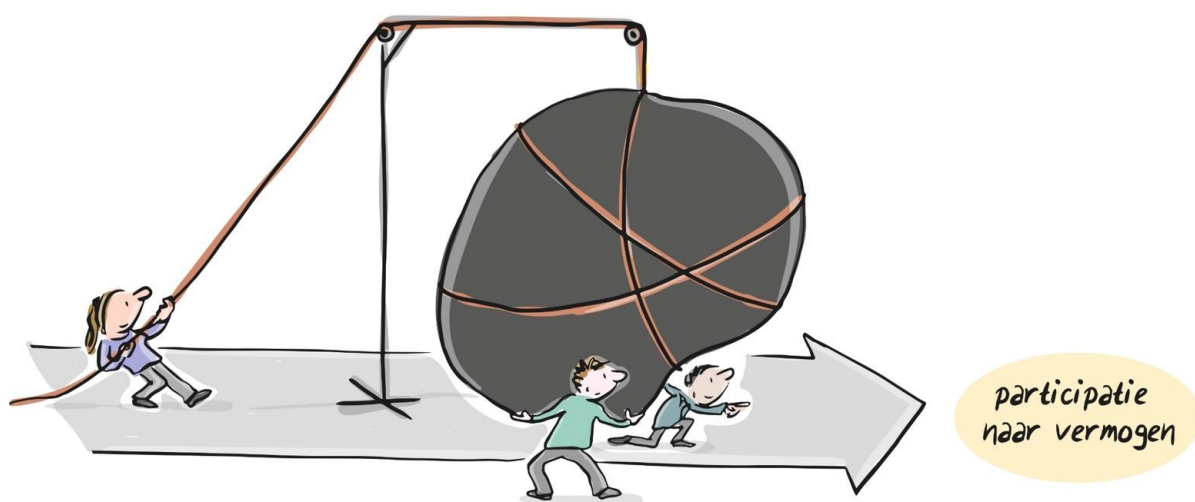




TUSSENRAPPORTAGE WE ZIJN ALLEMAAL MENSEN

Maart 2024



Auteurs

Lisa Knelange - ZINZIZ

Miriam Wickham - ZINZIZ

Lucy van Wijk - ZINZIZ

Eileen Berkvens – Bureau Meetellen

Sander Kelderman – Bureau Meetellen

Femke Bennenbroek – ZINZIZ

Sofie Derks - ZINZIZ

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
Aanpak project	5
Aanpak proces- en effect evaluatie	5
Leeswijzer	6
EEN SCHETS VAN FASE 1: ONTWIKKELEN VAN DE METHODE	7
De belangrijkste inzichten uit het vooronderzoek	7
<i>Voor cliënten is wederzijds vertrouwen het belangrijkste</i>	7
<i>De randvoorwaarden voor het werken aan professioneel handelen zijn niet ideaal</i>	7
<i>Bij beide organisatie speelt er veel</i>	7
Aanpassingen in de aanpak	8
<i>Niet nog meer instrumenten, maar interventies op het proces</i>	8
Procesmatige aanpak	8
BELEVING VAN DE PROCESMATIGE AANPAK	10
Over de insteek van de aanpak	10
<i>Procesmatige insteek wordt positief ervaren, er is ook behoefte aan instrumenten</i>	10
<i>Het IGM is een goede basis en haakt aan op methoden die al worden gebruikt</i>	10
Over de verschillende activiteiten	11
<i>Trainingen worden positief beoordeeld, ook behoefte aan praktische toepassing</i>	11
<i>Dialogsessies leiden tot waardevolle gesprekken, opvolging wordt gemist</i>	13
<i>Intervisies worden wel waardevol gevonden, nog niet overal structureel</i>	13
<i>De invoering aangepaste intakeprocedure brengt weerstand met zich mee</i>	14
Ervaren effecten op de begeleiding door managers aan professionals	14
<i>Managers zijn bewuster bezig met begeleiding, maar effect heeft meer tijd nodig</i>	14
Ervaren effecten op de begeleiding door professionals aan cliënten	15
<i>Deel van professionals bewuster bezig met willen en kunnen van hun cliënten</i>	15
Over communicatie, draagkracht en samenwerking	15
<i>Draagkracht bij Amsterdam kost veel inzet, maar stappen worden gezet</i>	16
<i>De samenwerking met het projectteam positief ervaren</i>	17
HET WILLEN EN KUNNEN VAN CLIËNTEN, PROFESSIONALS EN MANAGERS	18
Het IGM als basis voor de evaluatie	18
De doelen, het gedrag en het willen en kunnen van cliënten	19
<i>Naar welke doelen werken cliënten toe en welke stappen zetten ze?</i>	19
<i>Hoe staat het met het willen en kunnen van cliënten?</i>	21
<i>Welke factoren in de context helpen of hinderen het kunnen van cliënten?</i>	22
De begeleiding van cliënten door professionals	22
<i>Hoe is de verbinding en communicatie tussen cliënten en professionals?</i>	22
<i>Hebben professionals zicht op het willen en kunnen van cliënten?</i>	24
De doelen, het gedrag en het willen en kunnen van professionals	25
<i>Naar welke doelen werken professionals toe en waar zijn zij mee bezig?</i>	25
<i>Hoe staat het met het willen en kunnen van professionals?</i>	26
De begeleiding door managers aan professionals	28
<i>Hoe is de verbinding en communicatie tussen professionals en managers?</i>	28
<i>Hebben managers zicht en invloed op het willen en kunnen van professionals?</i>	29
De doelen, het gedrag en het willen en kunnen van managers	31
<i>Welke doelen werken managers naartoe en waar zijn zij mee bezig?</i>	31

Hoe staat het met het willen en kunnen van managers?	31
CONCLUSIES & OPVOLGING	33
Het willen en kunnen van cliënten, professionals en managers	33
<i>Een basis van verbinding is een belangrijke randvoorwaarde</i>	33
<i>Veel cliënten nog niet toe aan werk</i>	33
<i>Het kunnen van professionals en managers staat onder druk</i>	34
De implementatie van de aanpak	34
<i>Er wordt bewuster gehandeld, maar effecten meer tijd nodig</i>	34
<i>Er zijn knelpunten, maar overall enthousiasme over de activiteiten</i>	35
<i>De betrokkenheid van professionals kan meer worden ingezet</i>	35
BIJLAGE 1: DE ONDERZOEKSOPZET	36
Conceptueel kader van de proces- en effectevaluatie	36
<i>Vragenlijsten cliënten</i>	38
<i>Interviews cliënten</i>	39
<i>Vragenlijsten professionals</i>	39
<i>Vragenlijsten managers</i>	39
<i>Logboeken professionals en managers</i>	39
<i>(Groeps)interviews projectleiders, professionals en managers</i>	40
BIJLAGE 2: HET INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL	41

INLEIDING

Wanneer cliënten bij een sociale dienst terechtkomen voor een uitkering en begeleiding, zitten zij vaak in een lastige situatie. Het is dan ook belangrijk dat zij passende begeleiding krijgen. Elke cliënt is daarbij anders: elke cliënt heeft andere behoeftes, kwaliteiten, beperkingen, wensen en potentieel. En heeft daarom andere ondersteuning nodig. Het is daarom belangrijk dat professionals die deze cliënten begeleiden, maatwerk bieden. Niet alleen omdat dit invulling geeft aan de kernwaarden van de organisatie en de maatschappelijke tendens rondom maatwerk en de menselijke maat, maar ook omdat dit tot meer duurzame impact leidt.

Om de professionals daarbij te ondersteunen zijn de gemeente Amsterdam (Jongerenpunt Zuidoost en Nieuw-West), IJmond Werkt!, 3 onderzoeksbureaus (ZINZIZ, Tilburg University en Meetellen) en 2 brancheverenigingen (Divosa en SAM), in 2022 gestart met het project *We zijn allemaal mensen*. De kern van het project ligt bij het bieden van passende ondersteuning aan cliënten, en ter ondersteuning daarvan het versterken van het vakmanschap van de begeleidende professionals. Dat doen we op basis van hetzelfde model: het integratief gedragsmodel (IGM)¹. Belangrijk is daarbij dat dit model niet een doel op zich, maar juist een handig hulpmiddel is en blijft voor de optimale begeleiding van cliënten.

We hebben met dit project 2 doelen:

- 1) Het versterken van het professioneel handelen² van professionals
- 2) Het vergroten van de optimale participatie van cliënten.

Om deze doelen te bereiken, richten wij ons op zowel de begeleiding van cliënten door professionals, als de begeleiding van professionals door managers:

- ➔ Met professionals bedoelen we iedereen die cliënten begeleidt in het realiseren van optimale participatie.
- ➔ Met managers bedoelen we iedereen die binnen de organisatie de rol en de mogelijkheden heeft om professionals te ondersteunen in hun willen en kunnen (dus niet alleen de directe leidinggevende).

Er is steeds meer erkenning voor de complexiteit van het vak van deze professionals. Er is dan ook een divers palet aan methodieken, instrumenten en trainingen om hen daarbij te ondersteunen. In interviews geven professionals aan dat ze deze ondersteuning waarderen maar wel "te gefragmenteerd" vinden. Professionals hebben in hun loopbaan al veel voorbij zien komen en zien soms door de bomen het bos niet meer. Tegelijkertijd wordt er een verschil gezien in hoe klantmanagers aan de hand van het IGM cliënten begeleiden en hoe zij zelf worden begeleid door managers en trainers. Professionals geven aan dat ze daar graag meer één lijn in willen zien. In dit project werken we daarom toe naar een gezamenlijke visie en manier van (methodisch) werken. We willen in dit project dan ook het IGM inzetten om de begeleiding vanuit professionals en management invulling te geven. Dit idee komt voort uit gesprekken met managers en opleiders naar aanleiding van trainingen voor klantmanagers over het IGM.

¹ Zie [bijlage 2](#) voor meer informatie over het integratief gedragsmodel.

² Professioneel handelen gaat het versterken van de eigen leerprocessen rondom methodisch handelen. Methodisch handelen is het handelen volgens een vaste, weldoordachte manier om daarbij op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier het doel te bereiken dat je voor ogen hebt. Het gaat hierbij om doelgericht werken, procesmatig en systematisch werken, en bewust werken.

We zien daarbij reacties zoals:

*“Klantmanagers zijn inderdaad ook ‘net mensen’,
daar gaan dezelfde principes van willen, kunnen en doen
natuurlijk ook gewoon op”*

De aanpak richt zich dus vooral op de professionals en hun managers, maar het gaat er uiteindelijk om dat cliënten hier veel voordeel van gaan hebben. De bedoeling is dat zij zo persoonlijker en doeltreffender worden begeleid, de gesprekken leuker en effectiever zijn en dat ze meer kansen krijgen om hun potentieel zoveel mogelijk te benutten. Ook voor professionals verwachten we voordelen: dat zij meer plezier in hun werk hebben, effectiever zijn in hun begeleiding en tevredener zijn over de ondersteuning vanuit managers.

Aanpak project

In dit project zijn we samen met cliënten, professionals, managers, onderzoekers en werkgevers een aanpak gaan ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en doorontwikkelen.

Het project bestaat uit 4 fasen:

- 1) Voorbereiding en basis leggen (april – augustus 2022)
In deze fase hebben alle partijen verder afspraken met elkaar gemaakt en hebben we de materialen voor het verdiepend vooronderzoek ontwikkeld.
- 2) Ontwikkelen methode (september – mei 2023)
In deze fase hebben we in diverse stappen, in co-creatie met managers, professionals en cliënten geïnventariseerd welke factoren het willen en kunnen van zowel cliënten als professionals beïnvloeden en waar hun wensen en behoeften liggen wat betreft de begeleiding.
- 3) Implementeren, uitvoeren, evalueren en kennisdelen (mei 2023 – mei 2025)
We zijn in mei 2023 bij IJmond Werkt! gestart met de eerste inspiratiesessie en in het najaar ook bij WPI Amsterdam gestart. We zitten op dit moment dus middenin deze fase. Parallel aan het uitvoeren van de methode, voeren we ook een proces- en effectevaluatie aan de hand van het model van Kirkpatrick uit.
- 4) Analyse en doorontwikkeling (mei 2025 – december 2025)
In de laatste fase van het project analyseren we alle ervaringen en gegevens van de evaluatie en passen de methode op basis daarvan aan. Ook schrijven we een rapport over onze ervaringen en bevindingen.

Aanpak proces- en effect evaluatie

Voor het evalueren van het proces en het effect van de aanpak hebben we een *Theory of Change*³ opgesteld. De belangrijkste *outcomes* waar we ons in dit project op richten zijn te vinden in Figuur 1.

³ De gehele *Theory of Change*, met alle aannames, activiteiten, outputs en outcomes is te vinden in de onderzoeksopzet ([bijlage 1](#)).



Figuur 1: Model van Kirkpatrick met de effect outcomes (boven bij en met professionals, onder bij en met cliënten).

We hebben aan de hand van enquêtes, interviews en logboeken informatie opgehaald bij cliënten, professionals, managers, MT leden en projectleiders van de verschillende organisaties. De huidige rapportage bevat de resultaten rondom het vooronderzoek, de procesevaluatie tot nu toe, en de nulmeting van de effectevaluatie. De gehele beschrijving van de onderzoeksopzet is te vinden in [bijlage 1](#).

Leeswijzer

Dit is de eerste tussenrapportage van de proces- en effectevaluatie van de implementatie. In deze rapportage nemen we de betrokken uitvoerende organisaties mee in de eerste resultaten en hoe deze resultaten invloed hebben op het verdere verloop van het project. In [het eerste hoofdstuk](#) gaan we in op de belangrijkste resultaten uit het vooronderzoek, de ingezette interventies en hoe deze tot stand zijn gekomen. Vervolgens gaan we in op [de procesevaluatie](#): hoe is het proces en de interventie ervaren door de betrokkenen (projectleden, managers, professionals). Daarna gaan we in op [de effectmeting](#) rondom het willen en kunnen van cliënten, professionals en managers (voor deze rapportage alleen nog de nulmeting). Vervolgens In de bijlage is [de onderzoeksopzet](#) met dataverzameling, en de theoretische modellen achter de aanpak en evaluatie.

EEN SCHETS VAN FASE 1: ONTWIKKELEN VAN DE METHODE

We hebben in de eerste fase van dit project vooronderzoek gedaan, In dit hoofdstuk nemen we u graag mee in de bevindingen van dit vooronderzoek, de opvolging van deze bevindingen voor de methode en schetsen we de ontwikkelde (procesmatige aanpak).

In de eerste fase van het onderzoek hebben we aan de hand van denktanks (met cliënten, professionals, managers en werkgevers) en groepsinterviews informatie opgehaald over het willen en kunnen van cliënten en professionals. Ook is er met de betrokken organisaties (MT, managers, professionals) gesproken over hoe een interventie zo goed mogelijk kan aansluiten bij de organisaties.

De belangrijkste inzichten uit het vooronderzoek

We hebben in de eerste fase veel informatie verzameld over factoren die het willen en kunnen van cliënten en van professionals zowel positief als negatief beïnvloeden. Deze informatie hebben we vertaald naar een aantal conclusies.

Voor cliënten is wederzijds vertrouwen het belangrijkste

Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat wederzijds vertrouwen en verbinding tussen professionals en cliënten voor cliënten de belangrijkste factor is bij de begeleiding naar werk. Dit vertrouwen is de basis van waaruit cliënten en professionals samen stappen kunnen gaan zetten, wat zonder dit vertrouwen een stuk lastiger wordt ervaren. Cliënten gaven aan het belangrijk te vinden dat er oog is voor hun omstandigheden, en dat er samen naar oplossingen wordt gezocht. Het is daarbij voor hen belangrijk dat de professional transparant is waarom zij bepaalde keuzes maken, de cliënt zeggenschap over proces en inzicht geven in het proces.

De randvoorwaarden voor het werken aan professioneel handelen zijn niet ideaal

Professionals geven aan over het algemeen erg gemotiveerd te zijn en hart te hebben voor hun werk en de cliënten die ze ondersteunen. Ze willen daarom ook graag een goede begeleiding geven en vinden dat het versterken van hun vakmanschap daarbij belangrijk en nuttig. Zij geven aan dat zij geloof in eigen kunnen hebben, maar missen soms de vrijheid en veiligheid om fouten te maken. Het werken aan het eigen professioneel handelen wordt over het algemeen niet ervaren als de norm binnen de organisaties. Volgens professionals zijn vooral de kaders onvoldoende duidelijk om aan het eigen professioneel handelen te werken en hebben zij hier ook vaak geen plan voor. Daarnaast hebben zij te maken met een hoge caseload en ervaren zij veel stress.

Bij beide organisatie speelt er veel

Er is volgens professionals, managers en projectleiders veel gaande binnen de organisaties. Professionals waarschuwen voor het risico dat een nieuwe methode niet gebruikt gaat worden vanwege een gebrek aan draagvlak, beperkte tijd van managers en beperkte integratie in de gehele organisatie. Zowel WPI Amsterdam als IJmond Werkt! hebben al eerder moeite gehad met het inbedden van veranderingen, mede door wisselingen in management, organisatorische veranderingen en hoge werkdruk.

Ondanks niet-optimale context was er hoop bij professionals bij het invoeren van veranderingen in het verleden. De context werd echter verder gecompliceerd door lopende verschuivingen en veranderingen, waardoor nieuwe projecten als extra belasting werden

gezien. Het bleek daarom cruciaal dat we de interventie goed aansloten bij bestaande ontwikkelingen en methoden, en dat we niet *weer iets nieuws* gingen ontwikkelen. De gemeente Amsterdam werkte bijvoorbeeld met de Amsterdamse maatwerkmethode, wat vragen oopriep over de relatie met de te ontwikkelen interventie. Zowel IJmond Werkt! als de gemeente Amsterdam introduceerden voorafgaand aan de implementatiefase van dit project aantal veranderingen, zoals een aangepaste intakeprocedure en casuïstiek.

Tot slot maken de professionals zich zorgen over de transparantie van informatie binnen de organisaties, waar informatie soms selectief wordt gedeeld, wat tot onrust kon leiden. Voor het succesvol implementeren van de interventie was het belangrijk om open en transparante communicatie te waarborgen.

Aanpassingen in de aanpak

Op basis van de verzamelde informatie hebben we aanpassingen doorgevoerd in de aanpak die we voor ogen hadden.

Niet nog meer instrumenten, maar interventies op het proces

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. 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. In dat kader is het interessant dat managers aangeven niet altijd het gevoel te hebben dat zij effect hebben op het gedrag van professionals, juist omdat zij degenen kunnen zijn die een visie van de organisatie 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. Op basis van deze bevindingen hebben overwogen om de interventies meer procesmatig in te steken. Dit hebben getoetst bij de betrokkenen (waaronder de uitvoerende organisaties en ZonMw) en na goedkeuring verder geïmplementeerd.

Procesmatige aanpak

Het inzetten van enkel een begeleidingsmethode, zonder extra stappen te zetten om deze in te bedden en aan te laten sluiten bij de organisaties zelf, bleek de kans om de gewenste impact⁴ te bereiken zou verkleinen. Inhoudelijke en instrumentele interventies, zoals trainingen en toolboxen, waar door organisaties veel op wordt ingezet, worden door de geïnterviewden gewaardeerd als randvoorwaardelijk, maar gezien als onvoldoende om de beoogde effecten te bereiken. Daarom heeft een onderdeel van de interventie een procesmatige insteek. We zoeken onder andere de plek der moeite op met de verschillende lagen van de organisatie aan de hand van dialoogsessies en intervisies, en maken hier structureel ruimte voor binnen de organisatie. In Figuur 2 is een overzicht te vinden van de ingezette activiteiten binnen de procesmatige aanpak bij respectievelijk IJmond Werkt! en gemeente Amsterdam.

⁴ De impact die we met het project willen bereiken is tweevoudig: het versterken van het professioneel handelen van professionals én het vergroten van de optimale participatie van cliënten.



Update februari 2024

WZAM Procesmatige interventie

Wat is/ wordt er ingezet

De basis voor de interventie is het Integratief gedragsmodel (IGM). Deze wordt gebruikt als rode draad en verbindend model voor de verschillende activiteiten. Daarnaast wordt er aangesloten bij wat er al speelt binnen de organisaties.

- Geïmplementeerd Deels geïmplementeerd/ doorlopend In de toekomst

Trainingen en inspiratiesessies

In deze trainingen en inspiratiesessies wordt de theoretische basis gelegd rondom het IGM en praktische technieken. Deelnemers worden uitgenodigd hiermee te oefenen en hierop te reflecteren.

- Inspiratiesessie IGM (gehele organisatie)
- Trainingen IGM (managers en professionals)
- Training (en leidraad) bila's voeren (managers)
- Aanvullende thematrainingen (managers en professionals)
- Interne Train de Trainer voor intervisie, trainingen etc. voor borging toekomst (trainers)

Reflecteren op het eigen handelen

De theorie en praktijk worden verder samengebracht in verschillende activiteiten gericht op het reflecteren op het eigen handelen en leren van elkaar.

- Coaching on the job (managers en professionals)
- Ontwikkelen/ aansluiten bij intakeprocedure (professionals)
- (Aanhaken bij) intervisie en daarin link leggen naar IGM (professionals)
- Bila's tussen professionals en managers
- Praktijk- en reflectie opdrachten (managers en professionals)

Met elkaar in gesprek

Er valt ook binnen en tussen de (verschillende lagen van de) organisaties veel van elkaar te leren. Een aantal activiteiten zijn er op gericht om met elkaar in gesprek te gaan over (de randvoorwaarden voor) het versterken van het willen en kunnen van professionals en managers.

- Dialoogsessie vertrouwen binnen de organisatie
- Uitwisselingsbijeenkomst gemeente A'dam en IJmond Werkt!
- IJmond Werkt!: In gesprek met gemeenten (opdrachtgevers)
- Praattafels met cliënten

Borgen communicatie en draagkracht organisaties

- Regelmatig afstemmen met organisaties: over incidenten of weerstand en bijsturing met manager en projectcontactpersoon
- Vergroten impact project door uitbreiding aantal betrokkenen/teams
- Gemeente A'dam: Aansluiting Amsterdamse Maatwerk Methode (AMM) borgen
- Infographic met planning en verwachting traject (professionals)
- Gemeente A'dam: Infographic samenhang IGM, AMM en Motiverende gespreksvoering

Overig

- Gemeente A'dam: routekaart voor jongeren voor *Wat te verwachten bij een intake*.

Aanpassingen a.d.h.v. voortschrijdend inzicht voorbehouden

mei 2023 - mei 2025

Figuur 2: procesmatige interventie en activiteiten.

BELEVING VAN DE PROCESMATIGE AANPAK

Zoals gezegd, zitten we middenin fase 3. In dit hoofdstuk nemen we u mee in de eerste ervaringen met deze aanpak.

Op verschillende momenten tijdens de procesaanpak hebben we data opgehaald bij projectleiders, trainers, teammanagers, professionals en cliënten. Daarnaast hebben we aan de hand van een maandelijks logboek gekeken naar de doorlopende ervaringen van professionals en managers met de trainingen en andere interventies, en de begeleiding van hun cliënten. Hiermee hebben we getracht de ervaringen en werkzame bestanddelen van de interventie op te halen en waar nodig bij te sturen.

Over de insteek van de aanpak

We hebben inmiddels een behoorlijk aantal activiteiten voor en met managers en professionals uitgevoerd. Parallel daaraan hebben we deze mensen gevraagd wat zij van de procesmatige insteek van het project vinden.

Procesmatige insteek wordt positief ervaren, er is ook behoefte aan instrumenten

Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat een interventie met een grotere focus op de processen binnen de organisatie (en niet enkel een instrumentele *begeleidingsmethode* of *toolkit*) nodig was. We hebben managers van IJmond Werkt!⁵ gevraagd hoe zij deze aanpak uiteindelijk hebben ervaren.

Over het algemeen wordt de procesmatige aanpak positief beoordeeld. Het wordt fijn gevonden om binnen de organisatie met elkaar te praten over de visie en kaders van de organisatie. Men benadrukt dat het helpt bij het terugwinnen van vertrouwen tussen managers en professionals. *“Ik merk dat deze open gesprekken bijdrage leveren aan het terugwinnen van vertrouwen”*. Sommigen missen wel het instrumentele, bijvoorbeeld deze manager:

“Misschien zijn we dan het toch iets té procesmatig ingestoken. (...) Het zou enorm helpen als het instrumenteel wat uniformer zou worden”

Er wordt echter ook aangegeven dat het niet wenselijk is allemaal volgens vaste protocollen te werken, maar dat het de kunst blijft daar een middenweg in te vinden.

Het lijkt dus een goede keuze geweest om de interventie procesmatiger aan te vliegen, maar in de toekomst kan het helpend zijn ook voldoende instrumentele ondersteuning aan te bieden, bijvoorbeeld door het delen van praktijkoefeningen of de aansluiting te zoeken met de methoden die worden gebruikt bij een organisatie.

Het IGM is een goede basis en haakt aan op methoden die al worden gebruikt

Binnen het project gebruiken we het IGM als kapstok voor de interventies. Dat betekent dat we in de begeleiding (van cliënten door professionals en professionals door managers) kijken naar de verschillende factoren binnen het IGM en professionals en managers proberen te

⁵ Bij de andere deelnemende projectleiders, managers en professionals hebben we deze vraag nog niet gesteld. Dit zal in het verdere verloop van het onderzoek wel gebeuren.

ondersteunen bij het in kaart brengen en beïnvloeden van deze factoren. We hebben professionals en managers gevraagd naar hoe ze het IGM als kapstok ervaren.

We merken dat managers bij de organisaties enthousiast zijn over het gebruik van het IGM als kapstok. Zij zeggen dat het een niet te ingewikkeld, makkelijk leesbaar model is. Aan de andere kant horen we vanuit de gemeente Amsterdam dat het niet echt ervaren wordt als een heel nieuw model, en dat er veel overlap is met de Amsterdamse Maatwerk Methode (AMM). De managers erkennen wel de meerwaarde van het IGM in bewustwording en verdieping van kennis.

Ook professionals (van beide organisaties) geven aan dat het een duidelijk model is, en dat er veel overlap is met hoe ze al werkten, omdat ze binnen hun werk gewend zijn de verschillende leefgebieden van cliënten uit te vragen. Het IGM wordt door de ene professional als “*niets nieuws*” gezien. Een andere professional aangeeft hier wél nieuwe dingen mee te kunnen.

“Door middel van een paar (eenvoudige) tools heb ik mijn gesprek en andere zaken kunnen belichten die ik anders veel later of misschien niet had belicht”

Binnen het IGM wordt *zelfregulering* wel benoemd als een vernieuwend onderdeel, waar minder vaak (op deze manier) bij stil wordt gestaan.

Over het algemeen wordt het IGM ervaren als een goede basis en kapstok voor de begeleiding van professionals en cliënten, dat aansluit waar ze al mee bezig zijn. Het IGM is volgens hen vooral interessant voor nieuwe medewerkers, omdat ze veel overlappende kennis al hebben. Het kan mogelijk helpen om al eerder in het proces meer verdieping aan te bieden, of professionals en managers meer mee te nemen in het belang van een gemeenschappelijke basis die mogelijk overlapt met eerdere kennis.

Over de verschillende activiteiten

Binnen deze procesmatige insteek vinden verschillende activiteiten plaats. Ook over deze afzonderlijke activiteiten hebben we informatie verzameld over hoe deze ervaren worden.

Trainingen worden positief beoordeeld, ook behoefte aan praktische toepassing

De deelnemende professionals en managers hebben op verschillende momenten een training of inspiratiesessie gevolgd. Wij hebben hen gevraagd naar hun ervaringen met de trainingen, wat ze er hebben geleerd en hoe ze het geleerde hebben toegepast.

Managers en professionals zijn positief over de training(en) die zij hebben ontvangen. Zij vinden deze duidelijk en zijn enthousiast over de trainer, met name over hoe zij een positieve leeromgeving creëert:

“Ik vind (..) een hele goede trainer, ze gooit het open”

Sommige professionals vinden de training wat traag. Dit komt aan de ene kant doordat er wordt ervaren dat er door sommige collega's bij de theorie er steeds “*een hele discussie gevoerd moet worden*”. Aan de andere kant wordt er ook ervaren dat er veel overlap is met

kennis die de professionals al hebben, of (bij één organisatie) overlap heeft met andere trainingen die zij in dezelfde periode hebben gevolgd.

“Dit is eigenlijk gewoon hetzelfde met een nieuw label erop geplakt”

Ze zouden het liefst één soort training volgen, omdat meerdere trainingen met overlappende onderwerpen als “overkill” wordt gezien.

De toegevoegde waarde van de training wordt echter wel door de professionals van zowel IJmond Werkt! als de gemeente Amsterdam erkend. De trainingen hebben bijgedragen aan een beter begrip van hun eigen handelen en aan een versterking van het vertrouwen tussen managers en professionals. *“De training was erg inspirerend. Het bracht mij verbinding en leuke werkvormen met daarbij herhaling van de leerstof”*. De trainingen geven *“inspiratie om met het IGM aan de slag te gaan”* en het IGM is een *“handige tool over willen en kunnen”*. Het geeft ook de mogelijkheid om met collega's te reflecteren en elkaar perspectief te horen, al was dit soms confronterend.

“Hoe mijn collega's tegen onze klanten aankijken. Vooral het wantrouwen vind ik confronterend”

Veel managers en professionals hebben moeite het geleerde praktisch toe te passen. Ze verlangen naar meer praktische oefeningen, zoals het oefenen met casussen, en ze benadrukken de waarde van opdrachten voor opvolging. *“Ik krijg veel theorie over mij heen, maar simpele casussen oefenen. Dat is één ding waar ik behoefte aan heb”*. Daarnaast benadrukken een aantal managers dat ze behoefte hebben aan duidelijke doelstellingen en structuur.

*“Ik wil van tevoren weten wat ik eruit ga halen.
Ik moet eerlijk zeggen: ik weet bij de trainingen nooit helemaal
wat we gaan doen of waar ik me op ga focussen”*

Ook de professionals ervaren gebrek aan een duidelijk doel en structuur in de trainingen. Dit uit zich in het ervaren van verwarring over de doelstellingen van de trainingen, een gebrek aan samenhang tussen de verschillende onderdelen en een behoefte aan meer concrete opdrachten en richtlijnen voor opvolging.

*“De trainingen zijn leuk en boeiend, maar samenhang met elkaar
en hoe je daar in verder gaat, vind ik lastig”*

De trainingen en inspiratiesessies worden als duidelijk en inspirerend ervaren, maar er is ook veel overlap met wat de professionals en managers al weten, of wat in andere trainingen leren. Er is nog winst te behalen door meer handvatten te geven om in de praktijk mee aan de slag te gaan. Ook is er behoefte aan dat professionals en managers meer worden meegenomen in het proces en duidelijkheid krijgen over *“wat gaan we in deze training doen en hoe staat dit tot het gehele project”*.

Dialogosessies leiden tot waardevolle gesprekken, opvolging wordt gemist

Tijdens een dialogosessie wordt er op een gestructureerde manier gesproken over de visie van de organisatie, de knelpunten en de toekomst. Managers van IJmond Werkt! zijn voornamelijk positief. Ze geven aan dat de eerste dialogosessie genaamd *dansen in plaats van worstelen* goed is voorlopen en dat het bespreekbaar maken van lastige onderwerpen waardevol is. Managers geven aan dat zij hun geleerde lessen uit de dialogosessie hebben ingezet bij de begeleiding van professionals.

Eén manager geeft aan meer kaders en positieve feedback te zijn gaan geven aan professionals. Een ander heeft een aantal reflectieoefeningen gedaan en is meer op de manier van communiceren met professionals gaan letten. Nog een manager merkt meer open gesprekken te zijn gaan voeren met professionals, waardoor het wederzijds vertrouwen is versterkt.



Het grootste gedeelte van de deelnemende professionals was positief over de sessie en geven aan dat het gesprek kan leiden tot betere samenwerking. Ze geven aan dat ze het fijn vonden dat er ruimte was om met elkaar in gesprek te gaan, om mee te denken en mee te doen. Hierdoor kregen ze meer inzicht over de visie en handelswijze van collega's en wat er binnen de organisatie speelt. Ze voelen zich dan niet alleen. "Dit is niet iets wat alleen ik ervaar, maar wat er in de hele organisatie speelt". Er mocht volgens hen nog verder op worden doorgegaan omdat er nog "losse eindjes" waren, en er onduidelijkheid was over wat het management met deze losse eindjes ging doen. Dit is in tegenstelling met een deel van de professionals dat aangeeft dat er tijdens de sessie "oude koeien uit de sloot werden gehaald". Zij denken niet verder te komen omdat er bij eerdere begeleidingstrajecten ook al gesprekken zijn gevoerd over dezelfde problematiek.

"Ik denk dat er collega's zijn die het moeten loslaten en dat er niet eindeloos over gepraat moet worden"

De dialogosessie van de gemeente Amsterdam is voor professionals positief geweest. Zij geven aan dat het fijn was om met elkaar in gesprek te zijn over de denkbeelden binnen het team, en de prioriteiten van collega's. "De dialogosessie heeft gebracht dat wij meer inzicht hebben in elkaar zienswijzen en waar wij als team voor moeten gaan als het gaat om prioriteiten stellen." Ook hebben ze meer zich op de koers die de leiding aan het inzetten is, en hebben zij met elkaar het gesprek kunnen voeren over hun behoeftes.

De dialogosessies zijn daarmee een effectieve methode om het gesprek binnen de organisatie aan te gaan en de gesprekken worden door veel deelnemers gewaardeerd. Er is nog winst te behalen op het gebied van opvolging: wat wordt er gedaan met de informatie, knelpunten en zorgen die worden besproken.

Intervisies worden wel waardevol gevonden, nog niet overall structureel

Intervisies worden bij sommige teams/organisaties al structureel gedaan en bij anderen worden deze in de komende maanden gestart. De professionals die al bezig zijn met intervisies geven aan dat het hen helpt met het formuleren van doelen en te bedenken hoe

ze dit gaan bereiken. Ook geeft het hen verbinding met collega's en krijgen ze meer inzicht in het eigen handelen. Door kennis te delen wordt het gemakkelijker om eigen casussen op te lossen. Hoewel de professionals positief staan tegenover de intervisies, vindt niet iedereen dat het nodig is: *"de lijntjes om elkaar feedback te vragen zijn kort"*.

De invoering aangepaste intakeprocedure brengt weerstand met zich mee

Bij de gemeente Amsterdam is er tijdens het project een aangepaste intakeprocedure gelanceerd, waarbij de input van de cliënt is vergroot. Vanuit het project is de aansluiting gezocht met de huidige werkwijze, het IGM en AMM, met een actieve(re) rol voor de cliënten (jongeren) die de intakeprocedure doorlopen. De professionals van de gemeente Amsterdam staan niet achter de nieuwe intakeprocedure. Zij kaarten onder andere aan dat vooraf niet wordt gekeken of een jongere matchbaar is. Tijdens de intake worden bepaalde leefgebieden als nutteloos ervaren. Als voorbeeld wordt 'wonen' gegeven, waar de meeste jongeren moeite mee hebben door de beperkte woningruimte in Amsterdam. Als jongerenadviseur heb je hier ook geen invloed op. Verder wordt er door het management vanuit gegaan dat alles na de eerste intake duidelijk is, terwijl dit volgens de professionals een proces is met de jongere. Vervolgens is er voor de jongeren zelf, maar ook voor de jongerenadviseur veel papierwerk. De jongerenadviseurs zijn verplicht om met de vernieuwde intakeprocedure te werken, ook al ervaren ze zelf dat sommige onderdelen niet werken. Er is gecommuniceerd dat het een pilot is die geëvalueerd wordt, maar er lijkt toch onvoldoende communicatie en terugkoppeling te zijn over wat er met de knelpunten wordt gedaan.

Ervaren effecten op de begeleiding door managers aan professionals

We hebben ook een eerste inventarisatie gedaan van de ervaren effecten die de professionals en managers ervaren in het handelen van de managers (meer informatie hierover vindt u [hier](#)).

Managers zijn bewuster bezig met begeleiding, maar effect heeft meer tijd nodig

De managers van beide organisaties zijn verdeeld over het effect van de trainingen en andere onderdelen van de interventie voor de manier waarop zij de professionals begeleiden. De één zegt er weinig mee te doen en niet het gevoel te hebben dat het geleerde *"al helemaal in zijn systeem zit"*. *"Ik probeer model wel in te zetten, maar heb nog niet voldoende oefening om dit te kunnen duiden in het model"*. De ander zegt het geleerde wel meer in zijn achterhoofd te hebben. *"Waarom heb ik een tevreden of juist ontevreden gevoel, dan ga ik dat na met het gesprek"*. Weer anderen passen het IGM toe in hun begeleiding per onderdeel. Tenslotte passen sommige managers het IGM bewust toe tijdens overleggen en vinden het vooral nuttig wanneer er sprake is van onbegrip tussen henzelf en de professional. *"Zowel ik als zij hebben het gesprek positief ervaren en er is meer begrip gecreëerd"*. Tijdens gesprekken merken de managers wel *"dat je gezamenlijke taal en gedachte gaat creëren"*. De managers merken dat zij met elkaar ook in een cultuurverandering zitten waarbij er meer ruimte is voor het open gesprek met de professional, maar ze weten niet of dat (enkel) te danken is aan het project. Zij zijn zich er daarnaast van bewust dat de interventie nog maar kort van start is, en dat het nog wat meer tijd nodig heeft om te landen.

De professionals zelf geven aan nog niet veel te merken van een andere manier van aansturen door hun teammanager. Deze bevindingen van de professionals zijn ook deels in lijn met wat de teammanagers zelf aangeven. Ze hebben nog moeite om de trainingen en interventie in de praktijk toe te passen, en geven zelf aan het meer in het achterhoofd te

hebben dan dat het op de voorgrond speelt. Voor professionals is het dan ook moeilijk om te zien dat de managers er bewust mee bezig zijn. Zij merken dat er tijdens de bilaterale overleggen met de professionals wordt gesproken over hun eigen willen en kunnen. Uit de antwoorden van managers komt naar voren dat bewustwording en zelfreflectie als helpende factoren worden gezien in de begeleiding die zij bieden. De managers geven aan dat ze nog moeite hebben om de training en de interventie toe te passen in de praktijk, en ook bij de professionals wordt nog niet veel gemerkt van een andere aanpak. De beperkte tijd om de training en de interventies eigen te maken is echter, niet geheel onverwachts voor deze eerste meting, een hinderende factor. De activiteiten die in de komende maanden staan gepland zijn gericht op het verder ontwikkelen van het professioneel handelen van managers.

Ervaren effecten op de begeleiding door professionals aan cliënten

We hebben ook een eerste inventarisatie gedaan van de ervaren effecten die de professionals ervaren in hun eigen handelen (begeleiding van cliënten) (meer informatie hierover vindt u [hier](#)).

Deel van professionals bewuster bezig met willen en kunnen van hun cliënten

Ook bij professionals zijn er verschillen in het effect van de interventie op hun begeleiding. Bijna de helft van de professionals die via hun logboek input hebben gegeven geeft aan dat zij bewuster bezig zijn met hun professioneel handelen en méér bezig zijn met het willen en kunnen van cliënten.

“Vrij recent heb ik weer een mooie training gevolgd en ik heb gelijk informatie van de training toegepast in één van mijn gesprekken als werkcoach. Leuk om te zien wat het effect is!”

Ook geven professionals aan meer te zijn gaan doorvragen, en te checken of informatie duidelijk is overgekomen. Een paar professionals zegt wel meer bezig te zijn met hun professioneel handelen en het willen en kunnen van cliënten, maar geeft aan dat ze dit ook al deden voorafgaand aan de interventie. De overige professionals geven aan er niets mee hebben gedaan. Redenen hiervoor zijn: geen klantcontact hebben, te druk hebben en te weinig hebben deelgenomen aan de interventie.

Een deel van de professionals is de afgelopen tijd meer bezig geweest met het professioneel handelen bij de begeleiding van cliënten, een ander deel heeft nog onvoldoende tijd gehad of geeft aan dit al te doen. De activiteiten die in de komende maanden staan gepland zijn gericht op het verder ontwikkelen van het professioneel handelen van professionals.

Over communicatie, draagkracht en samenwerking

Het is belangrijk voor het slagen van de interventie dat er voldoende en effectief wordt gecommuniceerd en daarmee draagkracht voor het project wordt georganiseerd binnen de deelnemende organisaties (zie ook figuur 3). Er zijn wat verschillen te merken in draagkracht bij de verschillende organisaties, waarbij de grootte van de organisatie een rol lijkt te spelen.

Draagkracht bij Amsterdam kost veel inzet, maar stappen worden gezet

Het creëren van draagkracht kost veel moeite en inzet vanuit de projectleiders bij de deelnemende teams van gemeente Amsterdam. Voor het creëren van draagkracht is veel communicatie nodig, waar meer tijd in is geïnvesteerd dan in eerste instantie verwacht. Deze inzet lijkt er volgens projectleiders wel toe te leiden dat de draagkracht langzaam aan het groeien is. Hoewel zij nog zoekende zijn in wat de beste aanpak is in het betrekken van managers/MT, ervaren ze dat de weerstand in de verschillende lagen afneemt naarmate het project vordert. Voor sommige onderdelen van de interventie zien ze veel enthousiasme en voor sommige onderdelen juist veel weerstand. Daarnaast wordt er op dezelfde onderdelen per team verschillend gereageerd. Intervisie wordt door het ene team bijvoorbeeld heel enthousiast ontvangen, bij het andere team juist met meer weerstand.

De teammanager binnen de organisatie geeft aan dat er door de projectleiders goed met hem gecommuniceerd wordt over het project via structurele checkins. Deze manager staat zelf achter het project, maar ziet wel weerstand bij de professionals wanneer er dingen worden opgelegd vanuit het MT. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe intakeprocedure, waarbij al bij de startpresentatie door de professionals werd



aangegeven dat onderdelen ervan niet gingen werken. Er werd gezegd dat hier wat mee gedaan zou worden, maar hier zou vervolgens niets meer over zijn teruggekoppeld. Naast weerstand rondom de intake procedure zeggen professionals zich ook af te vragen:

*“Waarom moeten deze trainingen nu,
nu we het al zo druk hebben, en niet later?”*

Ze willen vooral meer trainingen in waar zij behoefte aan hebben, en zeggen dit zelf wel aan te geven als het nodig is. Het is nu erg een moetje. Zij hebben het gevoel dat dit te veel vanuit MT wordt opgelegd en hier weinig zeggenschap in hebben. Ook geven ze aan dat trainingen en andere activiteiten in hun agenda over dingen heen wordt gepland met de boodschap “dit heeft nu prioriteit”. Dat vinden ze lastig. Verder geven ze aan dat het project “nog niet echt leeft” binnen het team en de organisatie. Er wordt buiten de trainingen om verder niet veel over gesproken.

Waardering voor de communicatie en draagkracht bij IJmond Werkt!

Door zowel managers als professionals wordt aangegeven dat er goed over het project wordt gecommuniceerd, en dat de organisatie erachter staat. Wel missen professionals soms wat veiligheid om over knelpunten te communiceren, en missen zij opvolging rondom de moeilijke gesprekken. Zij vragen zich bijvoorbeeld af wat er door het management gedaan wordt met de informatie uit de dialoogsessie. Ook is het niet voor iedereen duidelijk hoe het project past binnen het grotere geheel, en hoe de activiteiten passen in de toekomst van de organisatie. Waar de ene professional aangeeft: “Het doel waar wij met elkaar aan gaan werken is mij helder”, zegt een ander: “Het is mij niet helder waar we met de trainingen naartoe willen anders dan het IGM uit te leggen. Wordt dit onze nieuwe werkwijze of verplichte werkfilosofie? Ik mis een duidelijk uitgangspunt.” Het is volgens de projectleider vooral een puzzel om te zorgen dat iedereen overal aan kan meedoen. Vanuit het management wordt er geaccepteerd dat niet iedereen altijd kan meedoen aan elke

activiteit, en dat er soms geldige redenen zijn om activiteiten te missen. De professionals die we hebben gesproken zijn enthousiast over het project, maar zij zien bij collega's ook weerstand en het gevoel van "weer een project". Zij geven juist aan dat deelname soms iets té vrijblijvend is en dat managers zich daar iets meer voor zouden kunnen inzetten, omdat het proces bij anderen verstoord kan worden als er veel herhaald moet worden uit eerdere sessies.

De samenwerking met het projectteam positief ervaren

De projectleiders vanuit de gemeente Amsterdam en IJmond Werkt! voelen zich gehoord door de uitvoerende organisaties als het aankomt op luisteren en oppakken van bezwaren en knelpunten. Omdat het gaat om organisaties waar het soms wat tijd kost om dingen voor elkaar te krijgen, is het van belang dat er tijdig met hen gecommuniceerd wordt. Dit was op het begin niet altijd het geval. Er wordt waarde gehecht aan de checkins met de verschillende partijen, om met elkaar over oplossingen na te denken en van de andere organisatie te horen welke knelpunten er spelen.

Daagkracht en communicatie: waarom doen we dit eigenlijk?

Het creëren van draagkracht is essentieel voor het slagen van de interventie. Om te zorgen dat managers en professionals achter het project staan is het niet voldoende om enkel de 'wat' en 'hoe' van een project te communiceren; het begrijpen en delen van het doel en de reden achter het initiatief is belangrijk. We zien veel terug dat professionals onvoldoende worden meegenomen in het waarom, en daardoor weerstand laten zien.

Net zoals dat er van professionals wordt verwacht methodisch kunnen handelen, en daarmee cliënten kunnen meenemen in de redenen waarom deze een bepaalde ondersteuning wel of niet ontvangen, is het van belang dat professionals worden meegenomen in waarom een organisatie een bepaalde werkwijze of visie heeft en hoe de activiteiten uit de interventie daarbinnen vallen. Dit is niet iets wat bij de start van het project afgevinkt kan worden, maar een continue en terugkomend proces.

Actieve betrokkenheid van managers is bij het creëren van draagkracht van cruciaal belang (Kotter, 1995): zij moeten een visie binnen de organisatie communiceren en uitdragen en kunnen beargumenteren hoe de activiteiten bijdragen aan deze organisatievisie. Het is van belang dat professionals worden meegenomen in het proces, door vragen te beantwoorden als: Waarom gaan we ... doen? Waarom pakken we het op deze manier aan? Wat betekent dit voor jullie als professionals? Wat heeft de prioriteit? Waar kunnen jullie terecht met vragen en knelpunten en wat wordt hiermee gedaan?

Het helpt daarbij als er voldoende verbinding, veiligheid en ruimte bestaat voor professionals om hun zorgen kenbaar te maken, en voor managers om deze zorgen te kunnen adresseren. Een manager van de gemeente Amsterdam geeft aan: "Er is veel kritiek maar dit moet niet worden ervaren als iets negatiefs. Er is juist betrokkenheid van deze mensen".

Figuur 3: Draagkracht creëren binnen de organisaties.

HET WILLEN EN KUNNEN VAN CLIËNTEN, PROFESSIONALS EN MANAGERS

Op verschillende momenten tijdens de implementatie hebben we data opgehaald bij managers, professionals en cliënten via vragenlijsten en individuele interviews. In dit hoofdstuk nemen we u mee in wat we in kaart hebben gebracht en gaan we in op de nulmeting.

Met deze informatie worden waar nodig aanpassingen in de interventie doorgevoerd. Latere metingen worden meegenomen in de volgende rapportage, zodat we zicht krijgen op de uiteindelijke effecten van de interventie.

Het IGM als basis voor de evaluatie

De aanpak is gericht op het versterken van het willen en kunnen van cliënten en professionals voor gedragingen die toewerken naar respectievelijk optimale participatie en professioneel handelen. Om deze reden gaan we in de effectmeting van deze evaluatie in op de doelen, het gedrag, en het willen en kunnen van cliënten en professionals.

Naast het in kaart brengen van de doelen, het gedrag en het willen en kunnen, brengen we nog een aantal onderdelen in kaart. Om het willen en kunnen van een cliënt te versterken is het namelijk nodig dat er een basis van een goede verbinding en communicatie tussen professionals en cliënten is. Het gaat bij verbinding om de mate van wederzijds begrip, dat de cliënt het gevoel heeft dat de begeleider zicht heeft op hun willen en kunnen, en gevoel met de professional verbonden te zijn. Communicatie gaat daarnaast over duidelijkheid over verwachtingen. Het is daarnaast belangrijk dat de professional ook echt zicht heeft op het willen en kunnen van de cliënt, en dat deze stappen neemt om dit te versterken. Uit de evaluatie horen we ook terug dat het hebben van deze verbinding een cruciale basis is voor de samenwerking tussen cliënten en professionals.

Bovenstaande geldt voor de begeleiding van professionals door managers. Om deze reden zijn we ook geïnteresseerd in het willen en kunnen van managers, de verbinding tussen professionals en managers, het zicht op het willen en kunnen van professionals door managers en de stappen die managers nemen om deze te versterken. In Figuur 4 is een overzicht te vinden van de bovengenoemde effecten, die worden meegenomen in de evaluatie.

We gaan in dit hoofdstuk volgorde in op de resultaten. We starten bij de doelen, gedrag en het willen en kunnen van cliënten. In de [onderzoeksopzet in bijlage 1](#) staat verder beschreven hoe deze elementen zijn uitgevraagd. Vervolgens gaan we in op de ervaren verbinding tussen professionals en cliënten, en het zicht en invloed professionals hebben op het willen en kunnen van cliënten. Ditzelfde doen we voor professionals, en hun interactie met managers, en als laatste gaan we in op het willen en kunnen van managers zelf.



Figuur 4: De basis voor de effectevaluatie. Voor cliënten, professionals en managers brengen we de doelen, het gedrag en het willen en kunnen in kaart (blauwe vlakken). Ook kijken we naar ervaren mate van verbinding tussen cliënten en professionals, en professionals en managers. Verbinding en communicatie: Het gaat bij verbinding en communicatie om de mate van wederzijds begrip, de mate waarin de cliënt het gevoel heeft dat de begeleider zicht heeft op hun willen en kunnen, de mate waarin de cliënt voelt met de professional verbonden te zijn, en over duidelijkheid over verwachtingen.

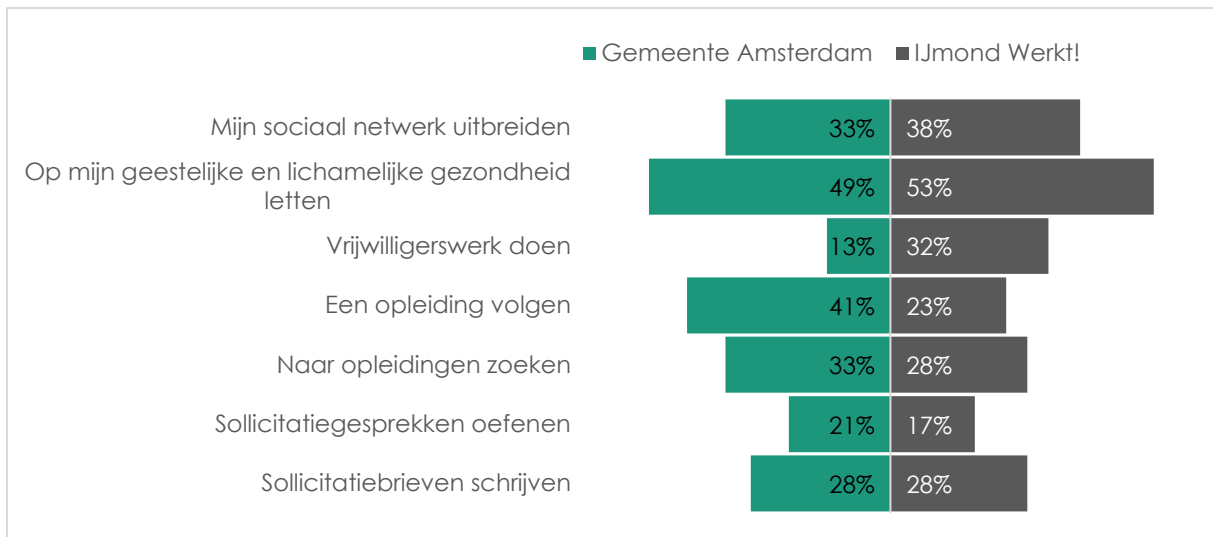
De doelen, het gedrag en het willen en kunnen van cliënten

We hebben in eerste instantie gekeken naar de elementen van het IGM bij cliënten: Hoe zit het met hun doelen, welk gedrag hoort daarbij en hoe zit het dan met hun willen en kunnen?

Naar welke doelen werken cliënten toe en welke stappen zetten ze?

In een open vraag gaven cliënten aan dat ze begeleiding krijgen, omdat ze graag wilden werken (11.6% bij gemeente Amsterdam; 54.2% bij IJmond Werkt!) of omdat ze hulp nodig hadden met hun financiële situatie (39.5% bij gemeente Amsterdam; 39.5% bij IJmond Werkt!; bijvoorbeeld, hulp met het aanvragen van een uitkering, of hulp met schulden). Deze cliënten gaven in een andere open vraag ook voornamelijk aan dat hun doel was om te werken en financieel stabiel te zijn.

Cliënten werden in de enquête gevraagd welke stappen ze aan het zetten zijn richting deze doelen, en vervolgens over de verschillende elementen van 'willen' en 'kunnen' ten opzichte van het zetten van deze stappen. In Figuur 5 is te zien met welke stappen de cliënten van elk van de organisaties bezig zijn. Bij beide organisaties hielden de cliënten zich vooral bezig met het letten op hun gezondheid en minder met concrete stappen om op korte termijn naar werk te re-integreren (het schrijven van sollicitatiebrieven bijvoorbeeld).



Figuur 5: Percentages van cliënten die hebben aangegeven met verschillende stappen bezig te zijn. Er waren meerdere antwoorden mogelijk.

We stelden cliënten in de enquête vragen over hun gedrag (hoeveel ze bezig waren met hun stappen in de laatste 6 maanden) en hun intentie (hoeveel ze van plan zijn om in de komende 6 maanden bezig te zijn met hun stappen). Cliënten in Amsterdam gaven aan in de laatste 6 maanden matig tot veel bezig te zijn geweest met hun stappen (gemiddelde 4,1 op een 5-punt schaal), net als de cliënten van IJmond Werkt! (gemiddelde 4,0). In de komende 6 maanden zijn ze van plan om iets meer bezig te zijn met hun stappen, maar het verschil tussen gedrag in de laatste 6 maanden en intentie voor de komende 6 maanden is relatief klein. Uit de analyse van de interviews blijkt dat cliënten vooral bij hun begeleider komen met concrete vragen over waar zij passend werk of studie kunnen vinden en voor emotionele steun. Een aantal respondenten geeft aan dat zij het fijn vonden om te kunnen sparren met hun begeleider, en dat deze echt bereikbaar voor hen was wanneer zij iemand nodig hadden. Geen van de respondenten gaf aan interviewtraining of hulp bij het schrijven van brieven nodig te hebben. Dit is in lijn met wat respondenten in de enquête aangaven: dat ze zich minder vaak bezighielden met het oefenen van sollicitatiegesprekken en het schrijven van sollicitatiebrieven. Wat cliënten in interviews aangaven nodig te hebben was iemand die met hen kon meedenken, en hen in sommige gevallen (mits er voldoende verbinding tussen de cliënt en begeleider bestond) een spreekwoordelijk zetje kon geven.

De resultaten uit de interviews sluiten aan bij de resultaten van de enquête. Het beeld dat de meeste cliënten bezig zijn met het aangeven van hun (geestelijke- en lichamelijke) grenzen klopt met de uitkomsten van de interviews. Een cliënt zei bijvoorbeeld:

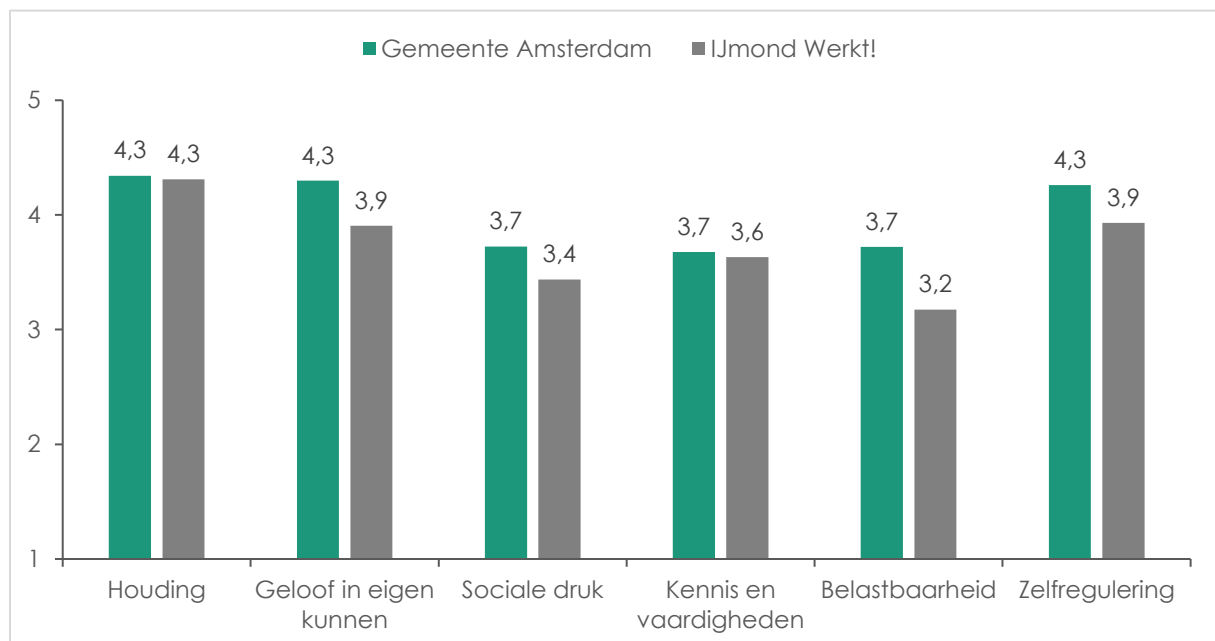
*“Ik ga snel te snel, en dan val ik weer uit.
Mijn begeleider geeft een beetje tegengas.”*
- respondent, jonger dan 25 jaar, via IJmond Werkt! -

Jongeren (van gemeente Amsterdam) vertelden vooral dat ze gebaat zijn bij ondersteuning van het zoeken naar een opleiding, en pas daarna, het vinden van passend werk. Al met al blijkt dus dat cliënten van beide organisaties vooral bezig zijn met re-integratiestappen die te maken hebben met het uitbreiden van hun belastbaarheid, en in

mindere mate met stappen om op korte termijn naar werk te re-integreren. De stappen die ze zetten hebben vaak te maken met lichamelijk en geestelijk herstel, of voorbereidende stappen (hun netwerk uitbreiden, een opleiding volgen) om langzamer naar werk toe te gaan. Ze geven ook in interviews aan dat ze hiermee meer hulp kunnen gebruiken, bijvoorbeeld dat begeleiders hun helpen met het stellen van grenzen of het uitzoeken van de opties. Ze hielden zich redelijk veel bezig met hun gekozen re-integratiestappen, wat aangeeft dat het willen en kunnen ten opzichte van deze re-integratiestappen waarschijnlijk ook redelijk hoog is. Hierop gaan we in de volgende sectie verder in en bespreken op welke onderdelen van het willen en kunnen van cliënten meer aandacht kan worden besteed door professionals.

Hoe staat het met het willen en kunnen van cliënten?

In Figuur 6 is te zien dat cliënten van beide organisaties de onderdelen van hun eigen 'willen' ten opzichte van het zetten van hun stappen redelijk hoog inschatten. In verhouding tot de houding en het geloof in eigen kunnen van cliënten, blijkt dat sociale druk (inclusief de druk die ze vanuit hun begeleiders/jongerenadviseurs ervaren) op dit moment het minste invloed heeft op het gedrag van cliënten. Dit is in lijn met wat sommige cliënten in interviews aangaven: dat ze meer aansturing, zonder te forceren naar werk, vanuit hun begeleiders prettig zouden vinden. Ook de onderdelen van het 'kunnen' van cliënten is bij beide organisaties redelijk goed op orde (Figuur 6). Hierbij valt op dat ze hun kennis en vaardigheden, en hun belastbaarheid, relatief minder hoog inschatten dan hun zelfregulering. Ook dit is in lijn met wat in interviews door cliënten werd verteld: cliënten zouden graag meer kennis van de opties (bijvoorbeeld met betrekking tot opleidingen) hebben en hulp krijgen met het omgaan met hun belastbaarheid (bijvoorbeeld door hun grenzen beter aan te geven).



Figuur 6: Gemiddelden van cliënten op de verschillende componenten van het willen en kunnen⁶ ten opzichte van het zetten van hun stappen.

⁶ In de [onderzoekopzet in bijlage 1](#) staat verder beschreven hoe deze elementen zijn uitgevraagd.

Ook uit interviews bleek dat cliënten graag willen re-integreren. Op één na gaven alle gesproken respondenten aan graag te willen werken, of een opleiding te willen volgen. De persoon die aangaf echt niet te kunnen werken had meerdere psychische beperkingen (lage belastbaarheid), en ook met een aantal negatieve uitval-ervaringen (en daardoor laag geloof in eigen kunnen). Daarnaast geloofde zij dat er absoluut geen enkele werkgever was die een werkplek kon vinden waar zij kon floreren. De onderzoeker parafraseert haar: *“Zij voelde zich angstig over haar gesprekken met de arbeidsdeskundige. Zij wist niet zeker of diegene wel het beste met haar voorhad, en daarnaast had haar vorige begeleider haar naar een werkplek verwezen waar zij opnieuw was uitgevallen.”* Een aantal respondenten vertelden over hun negatieve gevoelens na uitval op werk of studie. De angst of zenuwen dat dit opnieuw zou kunnen gebeuren werkt voor hen een grote drempel op om enthousiast aan het werk te gaan.

Welke factoren in de context helpen of hinderen het kunnen van cliënten?

Om de 'context' binnen het IGM te meten, vroegen wij cliënten in de enquête om aan te geven of verschillende levensgebieden hinderen, geen verschil maken of helpen (3-punt schaal) bij het zetten van hun stappen. Bij beide organisaties werden vooral de financiële situatie als hinderend gescoord, en de andere levensgebieden (woonsituatie, werksituatie, schoolsituatie, sociale leven, daginvulling en situatie met politie en justitie) maakten gemiddeld weinig verschil.

Respondenten vertelden ook in interviews een aantal situaties die hen belemmeren bij het zetten van stappen. De meest voorkomende belemmering is hun psychische gezondheid. Het merendeel van de respondenten kampt met een burn-out, autisme of acute rouw. Zij vertelden dat zij hier eerst van willen herstellen, voordat zij zichzelf weer stevig genoeg voelen om te gaan werken. Drie jongeren hebben geen ouders om op terug te vallen of hen te ondersteunen. Bijvoorbeeld omdat deze niet in Nederland wonen of omdat deze zelf veel problemen hebben.

Samenvattend over willen, kunnen en doen van cliënten

Al met al tonen zowel enquêtes als interviews waar professionals de focus op kunnen leggen met betrekking tot het willen en kunnen van cliënten. Het is met name raadzaam voor professionals om empathie te tonen voor lager geloof in eigen kunnen (door negatieve ervaringen), sociale druk uit te oefenen bijvoorbeeld door meer betrokken te zijn in het traject van cliënten richting re-integratie, cliënten te helpen met kennis over hun mogelijkheden, en de belastbaarheid en grenzen van cliënten in de gaten te houden. Zoals eerder aangegeven is het hierbij cruciaal dat er een goede verbinding bestaat tussen cliënten en professionals. In het volgende hoofdstuk gaan we in op in hoe deze verbinding over het algemeen wordt ervaren door cliënten en professionals.

De begeleiding van cliënten door professionals

We hebben ook gekeken naar de begeleiding van de professionals aan de cliënten.

Hoe is de verbinding en communicatie tussen cliënten en professionals?

Uit de resultaten van de enquêtes en interviews blijkt dat cliënten van beide organisaties over het algemeen een goede verbinding met hun begeleiders ervaren. De verbinding die cliënten voelen met hun begeleider en de communicatie tussen hen werd in de enquête bij

gemeente Amsterdam gemiddeld 4,0 en bij IJmond Werkt! gemiddeld 3,8 (op een 5-punt schaal) gescoord.

Respondenten die positief zijn over hun relatie met hun begeleider beschreven ook dat deze beter aansluit bij wat zij kunnen. Dit waren de respondenten die aangaven dat hun begeleider hen ook een spreekwoordelijke 'schop onder de kont' kan geven. Daarentegen gaven opeenstapelende negatieve ervaringen met begeleiders en uitval op werkplekken (bijv. door plaatsing die niet paste bij hun willen of kunnen) leek voor meerdere respondenten een reden te zijn om hun begeleider met een licht gevoel van wantrouwen te benaderen.

“Ik vroeg aan het eind van het gesprek waar ik een avondopleiding zou kunnen vinden. Die zei dat ik eerst moest kijken wat ik dan zou willen doen. Ik weet helemaal niet wat de opties zijn. Het had geholpen als iemand dat samen met mij had gedaan. Nu is het niet meer ter sprake gekomen.”

- respondent, jonger dan 25 jaar, via gemeente Amsterdam -

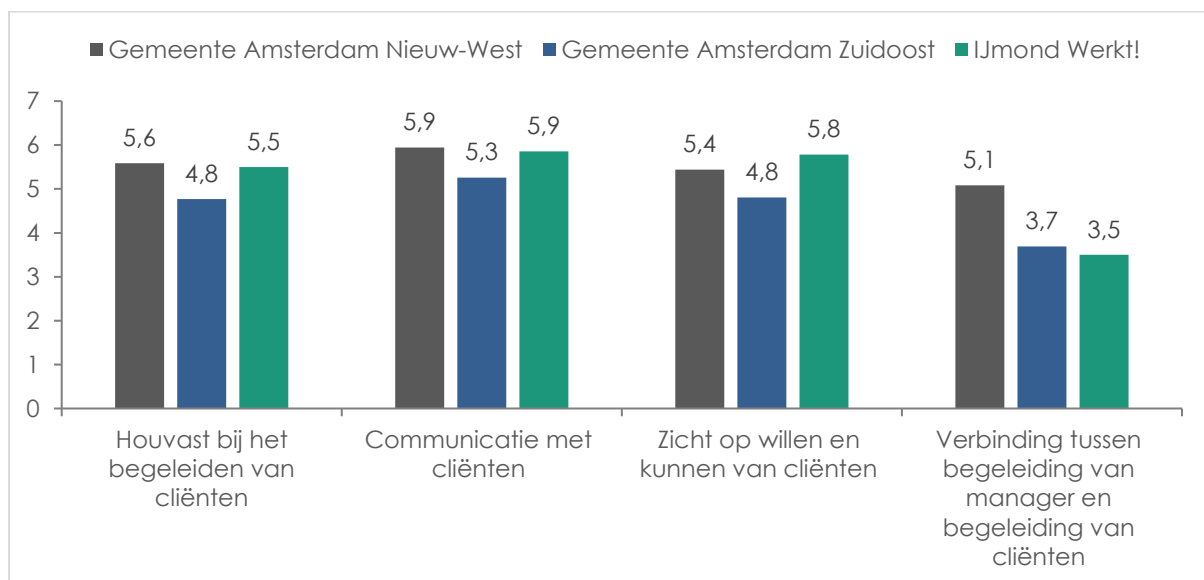
Het laatste voorbeeld is indicatief voor een ander patroon wat uit de analyse van de interviews naar voren komt. Dit gaat over het aangrijpen van begeleiders op de kleine wensen die hun cliënten uitspreken. Een aantal respondenten van zowel IJmond Werkt! als de gemeente Amsterdam vertelde dat zij, soms aan het eind van een gesprek of tussendoor, een opmerking of vraag stelden over het vinden van een geschikte opleiding, of passend werk. In een aantal gevallen werd deze vraag niet opgepakt door de begeleider, of niet herkend als hulpvraag. Respondenten geven aan dat zij zich dan uit het veld geslagen voelden, en het onderwerp niet meer opnieuw oprichtten. Het herkennen en ophalen van de wensen en hulpvragen is volgens cliënten belangrijk in het creëren van de basis van verbinding en vertrouwen tussen de cliënt en de professional.

Er waren drie jongere respondenten die uit zichzelf het woord “ouderfiguur” gebruikten om hun relatie, of de wens voor de relatie, met hun begeleider te beschrijven. Twee respondenten vertelden dat zij hun begeleider ervaren als een ouderfiguur. De andere respondent vertelde dat zij graag had gewild dat haar begeleider zich meer opstelde als een ouderfiguur. Een ouderfiguur staat volgens hun beschrijvingen heel dichtbij/nabij, is duidelijk en rechtvaardig en ook praktisch behulpzaam. Ze vierden samen de successen en staan stil bij tegenslagen. De twee jongeren die hun begeleider als ouderfiguur beschrijven zijn beide enthousiast over hun begeleider, doen op dit moment vrijwilligerswerk en zijn actief bezig met het zoeken van werk.

Uit de verhalen van de respondenten in interviews komen verschillende factoren naar voren die bijdragen aan een positieve relatie en vertrouwen tussen de respondenten en hun begeleiders. Belangrijk is het nakomen van afspraken van de begeleider, zodat de respondenten erop kunnen vertrouwen dat deze doet wat hij zegt. Een kleine opmerking aan het eind van een gesprek van een respondent kan een verholen hulpvraag zijn, en een moment voor verbinding. Het werkt volgens respondenten om de kleine wensen die zij uitspreken serieus te nemen, door er iets mee te doen. Bijvoorbeeld door er in een later gesprek op terug te komen, of om extra informatie erover door te sturen.

Het doen van een extra stap kan volgens cliënten ook een groot verschil maken. Genoemde voorbeelden waren een kopje koffiedrinken, samen vacatures bekijken, of aanwezig zijn bij een eindpresentatie van school of traject. Het geeft het gevoel dat de begeleider echt zijn best doet om iemand te helpen. Bij een aantal respondenten leidt dit tot een extra gevoel van verbinding, en ze voelen zich gezien. Verder wordt een empathische basishouding en begrip voor de situatie van de respondent ook beschreven als belangrijke factoren die bijdragen aan gevoelens van verbinding met de begeleider. Een aantal respondenten vertelde dan dat het fijn is om iemand te hebben die begrijpt hoe ingewikkeld het is om werk te vinden en te behouden.

Professionals geven aan redelijke houvast te hebben bij het begeleiden van cliënten. Ook gaven zij in enquêtes aan dat zij een redelijk tot goede communicatie met hun cliënten ervaren (zie Figuur 7), en redelijk zicht op het willen en kunnen van professionals hebben. Dit is in lijn met wat cliënten zelf ook ervaren op deze onderwerpen. Specifiek werd de communicatie met cliënten in alle organisaties hoog ingeschat.



Figuur 7: Gemiddelde scores van professionals van de verschillende organisaties, op houvast bij de begeleiding van cliënten en communicatie tussen professionals en cliënten en zicht op het willen en kunnen van cliënten.⁷

Over het algemeen zijn cliënten en professionals positief over de verbinding die zij hebben met elkaar, en het zicht dat de professional heeft op het willen en kunnen van de cliënt. Helpende factoren zijn daarbij het nakomen van afspraken, goed luisteren naar cliënten, extra stappen zetten (zoals een kopje koffiedrinken met de cliënt) en empathie tonen.

Hebben professionals zicht op het willen en kunnen van cliënten?

Aan de cliënten is in de enquêtes gevraagd of zij ervaren of de professionals die hen begeleiden inzicht en/of invloed hebben op het willen, kunnen en het gedrag van hen als cliënt. De cliënten van de gemeente Amsterdam gaven hier gemiddeld een 3,4 en de cliënten van IJmond Werkt! gemiddeld 3,5 (op een 5-punt schaal). De cliënten van beide

⁷ In de [onderzoeksopzet in bijlage 1](#) staat verder beschreven hoe deze elementen zijn uitgevraagd.

organisaties scoren de zicht en invloed van hun begeleiders dus matig, met wat ruimte voor verbetering.

Tijdens de interviews werd door cliënten benoemd dat zij ervaren dat de professionals niet altijd weten wat cliënten willen, of wat zij kunnen. Een aantal van de gesproken respondenten vertelde dat hun begeleider hen naar een werkplek wilde begeleiden die niet paste bij wat zij graag wilden doen of goed in waren. Anderen gaven aan dat hun begeleider hun vragen over ander werk, omdat hun huidige werk niet paste, niet oppakte.

Hoewel cliënten van beide organisaties vinden dat professionals een redelijk goede zicht en invloed hebben op het willen en kunnen van cliënten, blijkt er dus wat ruimte voor verbetering te zijn. Het is raadzaam voor professionals om goed te letten op wat cliënten graag willen en kunnen doen, wat ook een positief effect zal hebben op de relatie tussen professionals en cliënten.

Ook professionals is gevraagd hoe zij de hun zicht op het willen en kunnen van cliënten ervaren (Figuur 7). Professionals van alle organisaties gaven aan matige tot hoge houvast te hebben bij het begeleiden van hun cliënten, en vonden dat ze een redelijk tot goede zicht op het willen en kunnen van hun cliënten hebben.

Hierbij zien we dat professionals van de locatie Zuidoost van gemeente Amsterdam nog het meest ruimte voor verbetering zien in de houvast en het zicht op het willen en kunnen. Op deze locatie zou het dus raadzaam kunnen zijn om professionals met behulp van het IGM meer houvast te geven en daardoor meer zicht op het willen en kunnen van cliënten.

Samenvattend over de begeleiding van cliënten

Uit enquêtes en interviews blijkt dat cliënten over het algemeen een goede verbinding met hun begeleiders ervaren. Positieve relaties worden gekenmerkt door begeleiders die aansluiten bij de behoeften van cliënten. Sommige cliënten beschouwen hun begeleider als een soort ouderfiguur, wat duidt op nabijheid, rechtvaardigheid en praktische hulp. Het serieus nemen van kleine wensen en het doen van extra stappen, zoals samen koffiedrinken, draagt bij aan een gevoel van verbondenheid en vertrouwen.

Professionals ervaren over het algemeen redelijke tot goede communicatie met cliënten en hebben enigszins zicht op hun behoeften en vaardigheden. Er is echter ruimte voor verbetering, vooral in het beter begrijpen van wat cliënten willen en kunnen, wat de relatie tussen professionals en cliënten ten goede zal komen.

De doelen, het gedrag en het willen en kunnen van professionals

We hebben vervolgens gekeken naar de doelen, gedrag, willen en kunnen van de professionals.

Naar welke doelen werken professionals toe en waar zijn zij mee bezig?

Professionals van Gemeente Amsterdam gaven in een open vraag voornamelijk aan dat die ze binnen hun werk willen bereiken te maken heeft met optimale participatie van jongeren: hun begeleiden naar werk en school, en hun ondersteunen met hun hulpvragen. Sommigen gaven ook aan maatschappelijke doelen te hebben, zoals ervoor zorgen dat niemand aan

de kant blijft. Een aantal professionals van Gemeente Amsterdam gaven ook aan persoonlijke doelen te hebben, zoals zich verder willen ontwikkelen door trainingen en cursussen, of een netwerk opbouwen.

Professionals van IJmond Werkt! gaven in een open vraag met name aan maatschappelijke en persoonlijke doelen te hebben. Ze waren minder geneigd om hun directe begeleiding van cliënten te benoemen, maar benoemden dan vooral het bieden van maatwerk in re-integratie en participatie. Het ging bij maatschappelijke doelen om bijvoorbeeld het bijdragen aan een leefbaarder maatschappij, en ervoor zorgen dat iedereen meetelt. Bij persoonlijke doelen ging het om ontwikkeling binnen hun werk, en nieuwe kennis opdoen.

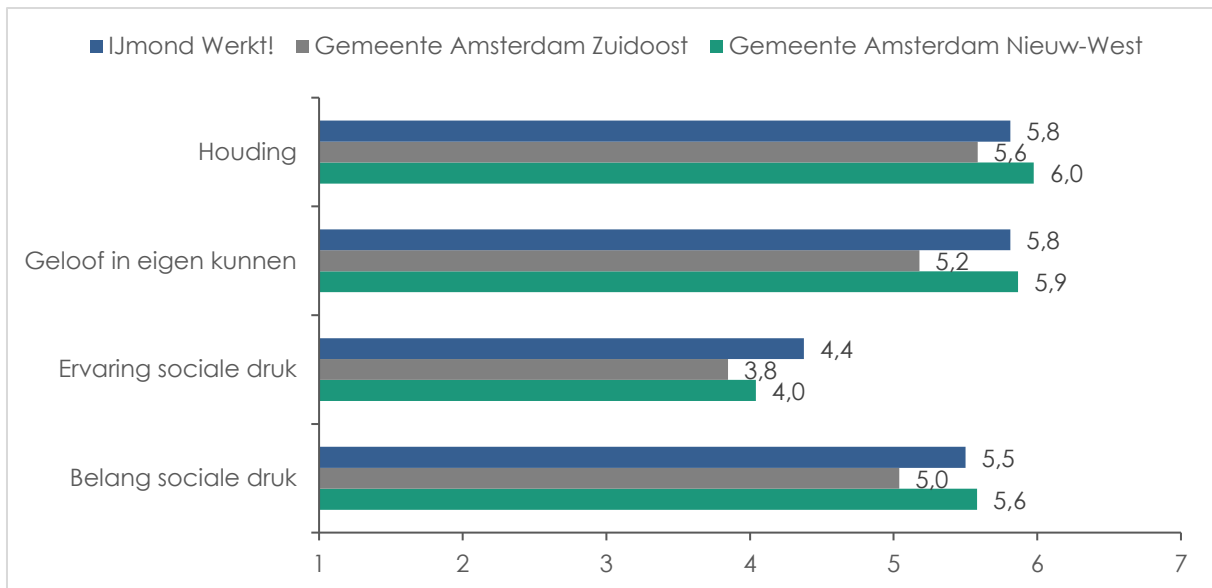
De professionals van beide organisaties gaven aan veel tijd te besteden aan administratie en registratie, het beantwoorden van mails en telefoontjes en het voeren van gesprekken met werkzoekenden. Ze besteden een matige hoeveelheid tijd aan praatjes met collega's en interviews, en weinig tijd aan het geven van trainingen/workshops.

Bij beide organisaties is er ruimte voor verbetering in hoeveel tijd die besteed wordt aan activiteiten die professionalisering, en verbinding met hun managers, versterken. Bij beide organisaties werd aangegeven dat professionals weinig tijd besteden aan gesprekken met hun managers, het even stilstaan of pauze nemen, en het zelf meedoen aan opleidingen, cursussen, workshops en trainingen. Bij IJmond Werkt! werd aanvullend aangegeven dat professionals weinig tijd besteden aan het plannen van hun werkzaamheden.

Hoe staat het met het willen en kunnen van professionals?

De professionals gaven aan goed zicht te hebben op hun eigen willen en kunnen. Stadsdeel Nieuw-West geeft hiervoor gemiddeld een 6,1, Zuidoost 6,2 en IJmond Werkt! 6,1 (schaal tot 7). Ze geven ook allemaal aan dat ze bezig zijn met het versterken van het eigen willen en kunnen. Stadsdeel Nieuw-West geeft hiervoor gemiddeld een 6,0, Zuidoost 6,2 en IJmond Werkt! 5,4.

Hun houding en het geloof in eigen kunnen ten opzichte van het uitvoeren van hun werktaken werd door professionals van alle organisaties hoog ingeschat (zie figuur 8). Aan de andere kant ervaren ze relatief weinig sociale druk vanuit hun werkomgeving (collega's en leidinggevenden) om hun taken goed uit te voeren, hoewel ze aangeven dit wel belangrijk te vinden. Uit de data blijkt dus dat collega professionals, en managers van professionals, van alle organisaties, kunnen werken aan het uitoefenen van sociale druk. Bijvoorbeeld, door goed werk te waarderen en constructief feedback te geven op werk waar ruimte voor verbetering is.



Figuur 8: Gemiddeldes van professionals op de verschillende componenten van het 'willen' ten opzichte van het uitvoeren van hun werktaken. ⁸

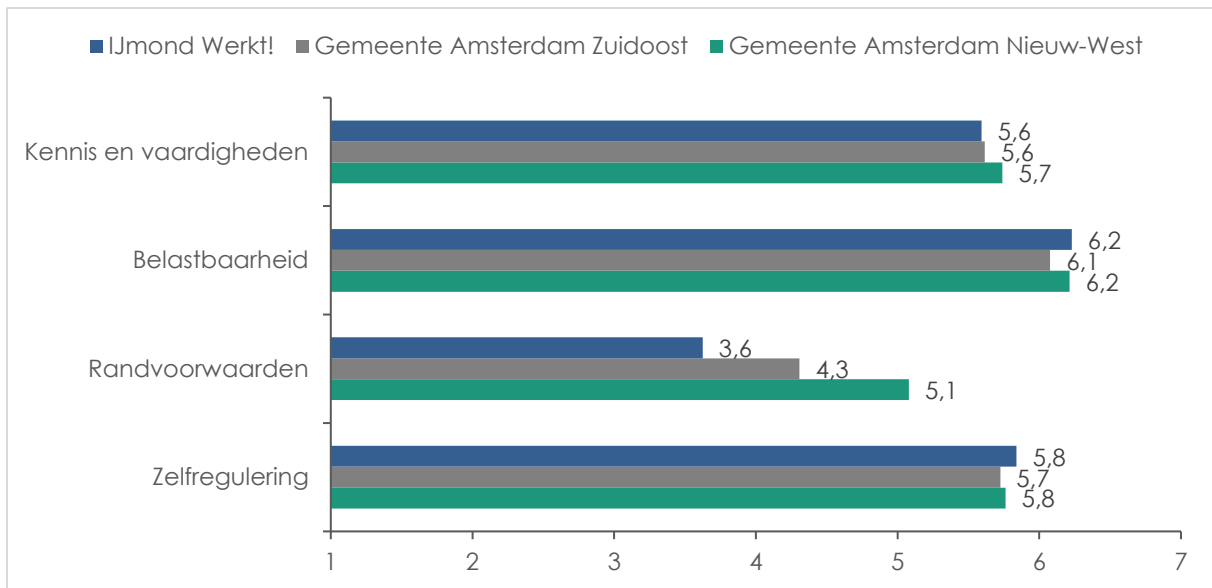
Bij de elementen van het 'kunnen' uitvoeren van hun taken zagen wij dat professionals uit alle organisaties aangaven hun eigen kennis en vaardigheden, hun belastbaarheid (fysiek en mentaal) en hun zelfregulering hoog in te schatten (zie figuur 9). Vergeleken met de andere elementen, werden de randvoorwaarden lager gescoord door professionals van alle organisaties (met name bij IJmond Werkt! en gemeente Amsterdam Zuidoost).

We vroegen professionals om aan te geven welke dingen in hun context de afgelopen 3 maanden belemmerend of helpend waren, wat ook de verschillen in scores van randvoorwaarden kan verklaren. Hierbij was het vooral opmerkelijk dat de professionals van locatie Zuidoost van gemeente Amsterdam aangaven veel last te hebben gehad van afwezigheid van collega's. We verwachten dus dat de afwezigheid van collega's gedeeltelijk kan verklaren waarom de randvoorwaarden door Amsterdam Zuidoost maar redelijk werden gescoord. Er op letten dat uitval van collega's kan worden verlaagd, of dat na uitval werkzaamheden op een handigere manier kunnen worden verspreid, is dan ook raadzaam.

Bij IJmond Werkt! gaven professionals aan redelijk veel last te hebben van de kwaliteit van de aansturing van de manager/leidinggevende, schommelingen en veranderingen binnen de organisatie, en hoge werkdruk.

Bij alle organisaties zagen we dat er, volgens professionals, ruimte voor verbetering was in de aansturing door managers aan de hand van het IGM. Hierbij gaven professionals aan dat ze daar (nog) weinig profijt van hebben gehad, waarbij we verwachten dat we in latere metingen hier een verschil in zullen zien.

⁸ In de [onderzoeksoopzet in bijlage 1](#) staat verder beschreven hoe deze elementen zijn uitgevraagd.



Figuur 9: Gemiddeldes van professionals op de verschillende componenten van het 'kunnen' ten opzichte van het uitvoeren van hun werktaken.⁹

Samenvattend over willen, kunnen en doen van professionals

Professionals van beide organisaties besteden veel tijd aan administratieve taken, het beantwoorden van communicatie en gesprekken met werkzoekenden, maar relatief weinig tijd aan praatjes met collega's en professionele ontwikkeling zoals trainingen.

Er is ruimte voor verbetering in hoeveel tijd professionals besteden aan activiteiten die hun professionalisering en verbinding met managers versterken, zoals gesprekken met managers en deelname aan opleidingen. Ze ervaren weinig sociale druk van collega's en leidinggevenden om hun taken goed uit te voeren, wat verbeterd kan worden door meer waardering en constructieve feedback.

Professionals geven aan een goed inzicht te hebben in hun eigen vaardigheden en motivatie voor het uitvoeren van hun taken, maar ervaren belemmeringen zoals de kwaliteit van aansturing door managers en hoge werkdruk. Dit suggereert dat er ruimte is voor verbetering in de ondersteuning en randvoorwaarden die hen in staat stellen om hun werk optimaal uit te voeren.

De begeleiding door managers aan professionals

We hebben ook gekeken naar de begeleiding van de managers aan de professionals.

Hoe is de verbinding en communicatie tussen professionals en managers?

Volgens de professionals van stadsdeel Nieuw-West hebben hun managers een goed inzicht op hen. Ze rapporteren gemiddeld 6,0 voor de verbinding en communicatie die zij hebben met hun manager (op een 7-punt schaal). Verder geeft stadsdeel Nieuw-West aan redelijk hoge aansluit te ervaren tussen de begeleiding door hun manager en de begeleiding door professionals van hun cliënten (5,1). Professionals van stadsdeel Zuidoost geven ook aan een dat de verbinding en communicatie met hun managers goed is (gemiddeld 5,8), maar zien

⁹ In de [onderzoekopzet in bijlage 1](#) staat verder beschreven hoe deze elementen zijn uitgevraagd.

ruimte voor verbetering in hoe de begeleiding door hun managers aansluit op hoe ze zelf cliënten begeleiden (gemiddeld 3,7).

De professionals van IJmond Werkt! geven een redelijk laag cijfer voor de verbinding en communicatie die zij met hun manager hebben, namelijk 4,0 (middelpunt van de schaal). Dit is in lijn met wat managers van IJmond Werkt! ook ervaren. Ook geven ze aan dat de begeleiding door hun managers niet goed aansluit op hoe ze zelf cliënten begeleiden (gemiddeld 3,5).

Managers van beide organisaties geven aan zich zelfverzekerd te voelen over hun begeleiding van de professionals: hier scoren managers van de gemeente Amsterdam gemiddeld 5,4 en bij IJmond Werkt! een gemiddelde van 5,0 (op een 7-punt schaal). Zij ervaren daarentegen minder houvast bij de begeleiding van professionals (bij gemeente Amsterdam = 4,9; bij IJmond Werkt! = 4,0); hier zit dus ruimte voor verbetering in.

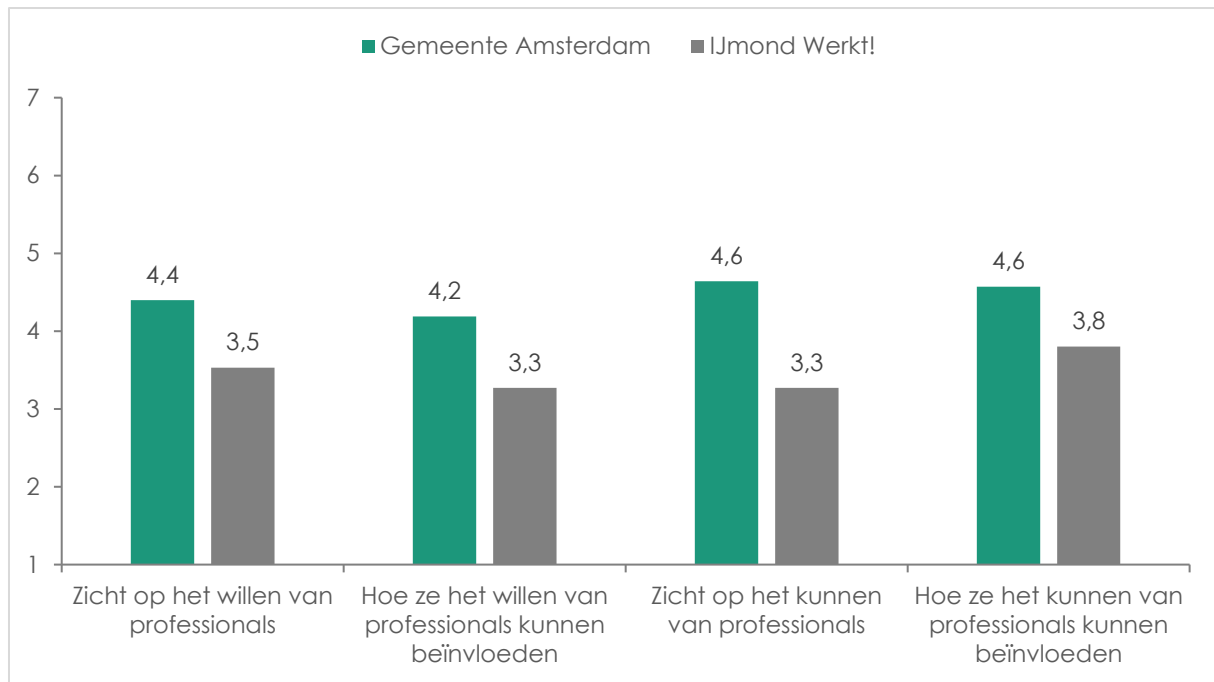
Bij de gemeente Amsterdam schatten managers ook het begrip tussen managers en professionals hoog in (gemiddeld 5,3), waarbij ze ook aangeven redelijk duidelijkheid te hebben over elkaars verwachtingen (gemiddeld 4,9). Ze geven aan dat hun manier van begeleiding van de professionals redelijk aansluit bij de manier waarop professionals hun cliënten begeleiden (gemiddeld 4,5), en dat professionals en managers redelijk hetzelfde doel voor ogen hebben (gemiddeld 4,7).

Bij IJmond Werkt! daarentegen, zit er minder verschil tussen de verschillende elementen van verbinding en communicatie. Ze scoren op al deze elementen, naar eigen inschatting, gemiddeld een 3,7 op een 7-punt schaal.

Hebben managers zicht en invloed op het willen en kunnen van professionals?

Managers van beide organisaties gaven aan weinig zicht te hebben op de doelen van professionals en waar professionals hun tijd aan besteden: het gedrag van professionals. Vooral bij IJmond Werkt! wordt deze zicht op doelen en gedrag laag ingeschat (gemiddeld 2,5 op een 7-punt schaal) maar ook bij gemeente Amsterdam blijkt ruimte voor verbetering te zijn (gemiddeld 4,2 op een 7-punt schaal).

Dit blijkt te maken hebben met managers' zicht op het willen en kunnen van professionals. Zowel managers van de gemeente Amsterdam als van IJmond Werkt! gaven aan redelijk tot weinig zicht te hebben op het willen (houding, geloof in eigen kunnen en sociale druk) en kunnen (kennis en vaardigheden, belastbaarheid, context en randvoorwaarden, en zelfregulering) van professionals en hoe ze deze kunnen beïnvloeden (zie figuur 10). Vooral bij IJmond Werkt! zit hier nog ruimte voor verbetering. Toch blijkt uit de verschillende resultaten dat managers en professionals van beide organisaties het eens zijn dat de aansturing van professionals door managers, met behulp van het IGM, nog kan verbeteren (zie '[Ruimte voor verbetering in de context en randvoorwaarden van professionals](#)').



Figuur 10: Gemiddelde scores van managers op hun zicht en invloed op het willen en kunnen van professionals ¹⁰.

Managers gaven in de open vragen toelichting over waarmee ze moeite hebben met betrekking tot hun zicht en invloed op het willen en kunnen van professionals. Hierbij werden weer factoren in de context en randvoorwaarden genoemd. Bij de gemeente Amsterdam was dit met name een gebrek aan tijd en ruimte. Bij IJmond Werkt! werd vooral een gebrek aan duidelijkheid over de rol van managers genoemd. Managers van deze organisatie gaven aan vaak geen directe leidinggevenden van professionals te zijn en daardoor niet zeker te weten wat hun rol in het versterken van het willen en kunnen van professionals is. Deze factoren in de context, die door managers van beide organisaties werden genoemd, kwamen meerdere keren terug in de antwoorden van managers (zie ['Ruimte voor verbetering in de randvoorwaarden voor managers'](#)).

Vanuit de antwoorden van zowel managers als professionals is het dus duidelijk dat zowel bij IJmond Werkt! als bij gemeente Amsterdam (vooral de locatie Zuidoost) ruimte voor verbetering is wat betreft communicatie over verwachtingen, overeenkomst tussen manieren van begeleiding, en elkaars doelen. Bij IJmond Werkt! is het aanvullend ook van belang om ook het begrip tussen managers en professionals te verbeteren.

¹⁰ In de [onderzoeksopzet in bijlage 1](#) staat verder beschreven hoe deze elementen zijn uitgevraagd.

Samenvattend over de begeleiding door managers aan professionals

De verbinding en communicatie tussen professionals en managers variëren tussen de organisaties. Bij stadsdeel Nieuw-West ervaren professionals over het algemeen goede verbinding en communicatie met hun managers, terwijl professionals bij IJmond Werkt! en stadsdeel Zuidoost aangeven dat er ruimte is voor verbetering, vooral in de aansluiting van begeleiding door managers op hun eigen begeleiding van cliënten. Managers voelen zich zelfverzekerd in hun begeleiding van professionals, maar er is ruimte voor verbetering in de hoeveelheid houvast die zij ervaren bij het begeleiden van professionals.

Er is bij een aantal teams/organisaties een gebrek aan zicht bij managers op de doelen en het gedrag van professionals. Dit wordt mede beïnvloed door een gebrek aan duidelijkheid over de rol van managers, vooral bij IJmond Werkt!. Zowel bij IJmond Werkt! als bij de gemeente Amsterdam is er ruimte voor verbetering in de communicatie over verwachtingen en doelen tussen professionals en managers.

De doelen, het gedrag en het willen en kunnen van managers

Oorspronkelijk geen focuspunt van het project, maar op basis van voortschrijdend inzicht besteden we ook aandacht aan het willen, kunnen en doen van de managers

Welke doelen werken managers naartoe en waar zijn zij mee bezig?

Managers van beide organisaties gaven in een open vraag aan dat hun doel met betrekking tot professionals is dat professionals een prettigere werkomgeving ervaren en hun werk goed kunnen doen. Sommige managers gaven dan ook aan dat hun rol hierin niet is om professionals zelf te begeleiden.

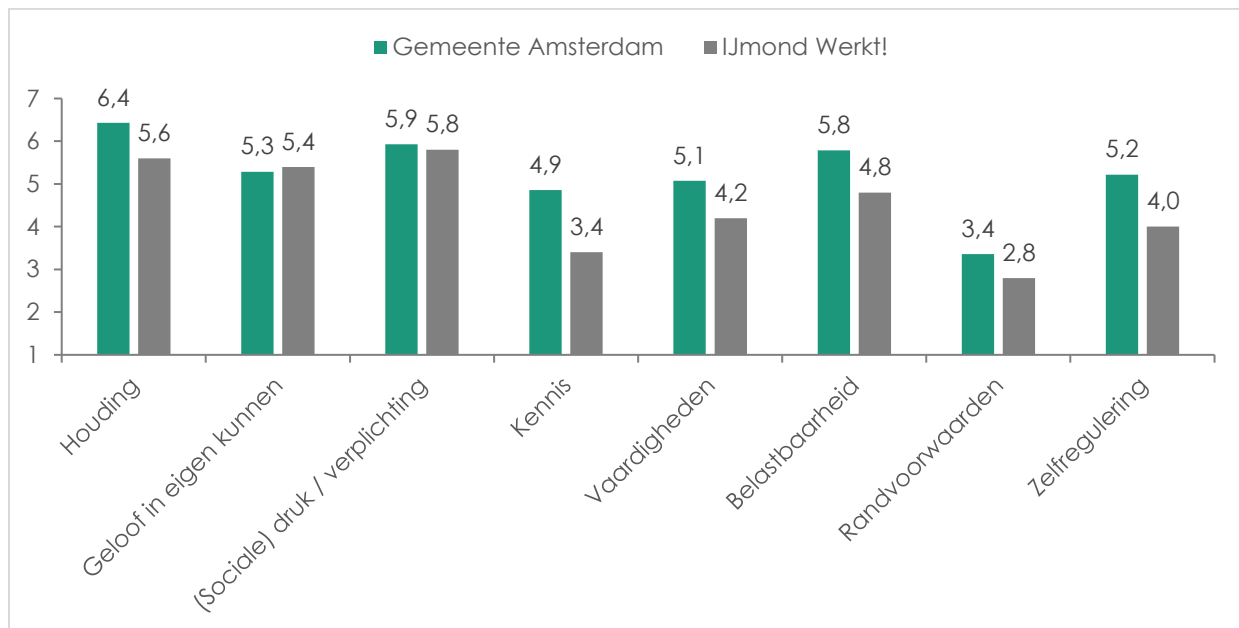
De managers gaven aan voornamelijk bezig te zijn met taken die onder projectmanagement, management over teams en professionals (inclusief hun ontwikkeling), en het begeleiden van veranderingen binnen de organisatie vallen. Daarnaast werden er taken genoemd zoals het voeren van caseloadgesprekken, organiseren van teamoverleggen, en afstemmen met het managementteam. Ook het signaleren van behoeften van professionals en verbeterpunten in het algemeen wordt vaker genoemd.

Hoe staat het met het willen en kunnen van managers?

Managers van zowel gemeente Amsterdam als IJmond Werkt! hebben een zeer positieve houding ten opzichte van het versterken van het willen en kunnen van de professionals: ze geven aan dit leuk te vinden. Ook geven ze aan in hun eigen kunnen te geloven en sociale druk te voelen (zie ook figuur 11) om het willen en kunnen van professionals te versterken.

In de onderdelen van het 'kunnen' zien we nog ruimte voor verbetering bij de managers (zie figuur 12). Beide groepen managers geven aan dat de randvoorwaarden om het willen en kunnen van professionals te versterken niet op orde zijn. Bij de vraag wat hun voornamelijk zou helpen om hun eigen willen en kunnen te versterken, kregen we ook antwoorden over de context en randvoorwaarden. Bij de gemeente Amsterdam werd vooral genoemd dat ze tijd nodig zullen hebben om goed te kunnen oefenen met nieuwe interventies. Bij IJmond Werkt! werd niet een gebrek aan tijd genoemd. Hier werd voornamelijk 'rolduidelijkheid' als

belangrijk factor genoemd: managers waren niet zeker over hun eigen rol in het versterken van het willen en kunnen van professionals.



Figuur 11: Gemiddeldes van managers op de verschillende componenten van het willen en kunnen ten opzichte van het begeleiden van professionals met behulp van het IGM.¹¹

Verder zien we in beide groepen managers dat ze hun eigen kennis over het willen en kunnen van professionals matig tot laag inschatten (hoewel dit vooral door managers van IJmond Werkt! wordt aangegeven). De andere onderdelen van het 'kunnen' van managers van gemeente Amsterdam worden hoog ingeschat. Bij IJmond Werkt! is dit minder het geval: zij schatten hun eigen vaardigheden, belastbaarheid en zelfregulering ten opzichte van het gedrag (het willen en kunnen van professionals versterken) matig tot hoog in.

Beide groepen gaven aan prioriteit te geven aan het versterken van het willen en kunnen van professionals. Dit, samen met de ingezette interventies waarin kennis over het IGM en coachingsvaardigheden worden versterkt, maakt dat wij verwachten dat het 'kunnen' van managers, volgens hun eigen inschatting, in toekomstige metingen zal verbeteren.

Samenvattend over het willen, kunnen en doen van managers

Over het algemeen hebben managers een positieve houding ten opzichte van het versterken van het willen en kunnen van professionals en voelen ze sociale druk om hieraan bij te dragen. Echter, er is ruimte voor verbetering in de randvoorwaarden om dit te realiseren, waar managers werkdruk en onduidelijkheid ervaren over hun rol in het versterken van het willen en kunnen van professionals.

Managers erkennen dat er ruimte is voor verbetering in hun eigen kennis en vaardigheden om het willen en kunnen van professionals te versterken. Ondanks deze uitdagingen geven managers aan dat het versterken van het willen en kunnen van professionals een prioriteit is, en ze verwachten dat met ingezette interventies en verbeteringen in randvoorwaarden, hun capaciteit om dit te doen zal verbeteren in de toekomst.

¹¹ In de [onderzoeksopzet in bijlage 1](#) staat verder beschreven hoe deze elementen zijn uitgevraagd.

CONCLUSIES & OPVOLGING

In dit hoofdstuk nemen we u mee in een aantal conclusies uit de voormeting rondom het willen en kunnen van cliënten, professionals en managers en uit de resultaten van hoe de interventies tot nu toe worden ervaren. Ook beschrijven we welke opvolging we hier aan geven.

Het willen en kunnen van cliënten, professionals en managers

We zetten in de eerste plaats een aantal conclusies rondom het willen en kunnen van de verschillende betrokkenen op een rij.

Een basis van verbinding is een belangrijke randvoorwaarde

De verbinding tussen de cliënt en professional is een belangrijke basis is voor hun samenwerking gericht op optimale participatie. Dat gaat volgens de betrokkenen over het algemeen goed, maar sommige cliënten hebben een of meer vervelende ervaringen gehad, bijvoorbeeld wanneer zij het gevoel hebben dat er niet naar hen geluisterd wordt, of niet-passende dienstverlening hebben ontvangen. Dit leidde tot stressvolle situaties en angst bij cliënten, waardoor het toewerken naar de doelen onder druk kwam te staan.

Ook professionals hebben een basis van verbinding met hun managers nodig om te kunnen toewerken naar hun doelen en de doelen van de organisatie. Een aantal professionals gaf aan dat deze verbinding nog niet optimaal was, en daarnaast aan nog niet altijd de veiligheid te voelen om knelpunten aan te geven bij hun managers. Het is daarom van belang voldoende reflectie en bewustzijn te creëren rondom dit thema, en managers en professionals handvatten te geven om de verbinding en veiligheid te stimuleren.

Opvolging > We hebben deze conclusie voor een deel al opgepakt door in diverse activiteiten actief aandacht te besteden aan deze verbinding, bijvoorbeeld door de dialoogsessie bij IJmond Werkt!. Dit verdient echter verdere opvolging. Zo werken we bij IJmond Werkt met de interviews toe naar een moment dat de managers en professionals gezamenlijke intervisie doen. Aanvullend daarop besteden we in de workshops aandacht aan het bewuster bekwaamer investeren in verbinding/veiligheid met cliënten aan de hand van de '[Gouden balans](#)' van communicatie. Ook organiseren we denktanks en praattafels met cliënten om zo ook op een ander niveau dan de individuele begeleiding te investeren aan verbinding.

Veel cliënten nog niet toe aan werk

Veel cliënten willen graag werken, maar zijn nog niet toe aan directe stappen naar werk, zoals solliciteren. Veel van hen geven aan vooral bezig te zijn met hun *kunnen* door middel van het versterken van hun mentale en fysieke gezondheid. Van professionals horen we daarnaast dat ze cliënten vaak af moeten remmen, dat ze te snel naar werk willen terwijl ze daar niet aan toe zijn. Het is daarom raadzaam om in de trajecten bij de verschillende organisaties aandacht te besteden aan het zetten van kleine haalbare stappen, en het vergroten van zelfregulerende vaardigheden van cliënten, zoals het maken van haalbare plannen, niet te snel gaan, het vragen van hulp en het omgaan met tegenslagen.

Opvolging > We besteden hier aandacht aan door met de professionals te kijken naar het aanbod van trajecten en in welke mate dit aansluit bij het willen en kunnen van de cliënten

uit de caseload. Binnen WPI Amsterdam wordt al gewerkt met EVA¹² om dit te borgen, bij IJmond Werkt worden mogelijkheden verkend om met EVA te werken.

Het kunnen van professionals en managers staat onder druk

Professionals en managers hebben een positieve houding ten opzichte van het ondersteunen en het versterken van het willen en kunnen van respectievelijk cliënten en professionals. Ze vinden dit nuttig en leuk om te doen. Bij managers zien we wel dat een deel van hen in mindere mate het gevoel heeft invloed te kunnen uitoefenen op het willen en kunnen. Voor sommigen is dat omdat zij verder van de professionals afstaan, en is het knelpunt dat zij te veel werkdruk ervaren om zich hiermee bezig te houden. Ook professionals geven aan veel werkdruk te ervaren, waarbij sommige onderdelen van hun werk (zoals het werken aan hun eigen professioneel handelen) onder druk komt te staan. Het kan daarom behulpzaam zijn om managers en professionals te ondersteunen in het omgaan met een niet-ideale context, zoals een hoge werkdruk. Daarnaast is het van belang dat managers helder hebben hoe zij professionals kunnen ondersteunen, ook als zij niet de directe leidinggevende zijn.

Opvolging > We zijn vooral met de managers, maar ook met de professionals de mogelijkheden aan het verkennen om de context en randvoorwaarden te versterken. Ook besteden we aandacht aan het versterken van zelfregulering: hoe kunnen managers en professionals met de voorlopig nog niet ideale context, toch zoveel mogelijk hun doelen bereiken?

De implementatie van de aanpak

Ook trekken we een aantal conclusies rondom het implementeren van de procesmatige aanpak

Er wordt bewuster gehandeld, maar effecten meer tijd nodig

Hoewel we op dit moment nog onvoldoende zicht hebben op het effect van de verschillende trajecten op (het zicht op en versterken van) het willen en kunnen van professionals en cliënten, horen we van een aantal professionals en managers dat zij bewuster bezig zijn met de manier waarop zij de begeleiding vormgeven en meer bezig zijn met reflectie op hun eigen handelen. Het is te vroeg om te zeggen wat de effecten hiervan op de samenwerking en het willen en kunnen van professionals en cliënten zijn. Een aantal managers en professionals geven aan wel nog meer te willen oefenen met het geleerde, omdat zij nog niet het gevoel hebben dat dit voldoende in hun manier van werken is verankerd.

Opvolging > We zetten de procesmatige aanpak door zoals we die hebben neergezet. We zijn daarbij voortdurend op basis van voortschrijdend inzicht, feedback van managers en professionals de aanpak aan het aanpassen. We proberen daar de optimale balans te vinden tussen het voeden van de managers en professionals in de elementen waar zij aangeven behoefte aan hebben (zoals het meer praktisch maken) enerzijds en niet te veel druk opvoeren op de tijdsinvestering die dit van hen vraagt. Bovendien hebben we aan het eind van 2024 meer zicht op de effecten van de aanpak, waarmee we het vervolg en de opvolging verder op maat kunnen maken.

¹² EVA is een online instrumentengids ontwikkeld door de VNG en een hulpmiddel om samen met de cliënt te bekijken welke trajecten passen bij het faciliteren en versterken van het willen en kunnen van cliënten. EVA heeft het IGM als theoretische basis, waardoor het ook goed past binnen de denk- en werkwijze van dit project.

Er zijn knelpunten, maar overall enthousiasme over de activiteiten

Over het algemeen kan er gezegd worden dat er positief wordt gereageerd op de activiteiten bij IJmond Werkt! en de gemeente Amsterdam. Door het proces heen zijn de trajecten door de organisaties uitgebreid, en worden meer professionals en managers bij het project betrokken, bijvoorbeeld met de toevoeging van het team van Nieuw-West in Amsterdam. Ook professionals en managers die we hebben gesproken reageren vooral enthousiast.

Het grootste knelpunt ligt in het navigeren van de complexe realiteit van de organisaties, bijvoorbeeld hoge werkdruk, verschillende werkmethoden, en wisselingen van betrokkenen binnen de organisaties. De meer procesmatige insteek is hierbij helpend, omdat er ingespeeld kan worden op de realiteit van de organisaties en de trajecten die worden geïmplementeerd verbindend kunnen werken. Wel wordt het instrumentele af en toe ook gemist, omdat sommigen ook behoefte hebben aan een meer eenduidigere werkwijze.

Opvolging > Ook deze conclusie volgen we op door de procesmatig aanpak zoals we die hebben neergezet, verder door te voeren. Daarbij gaan we de komende maanden meer aandacht besteden aan de praktijk: met coaching on the job, interviews en themaworkshops.

De betrokkenheid van professionals kan meer worden ingezet

Er is veel betrokkenheid van professionals binnen de organisaties als het aankomt op hun werk en de begeleiding van cliënten. Dit uit zich aan de ene kant door enthousiasme voor de inzet van trajecten binnen de organisatie gericht op het versterken van hun eigen professioneel handelen en het werken naar optimale participatie van cliënten. Aan de andere kant kan diezelfde betrokkenheid zich ook uiten in weerstand, bijvoorbeeld wanneer een professional verwacht dat een bepaalde aanpak niet gaat werken, of wanneer deze het gevoel heeft dat *het hiervoor dus niet goed genoeg was*. Uit de verschillende gesprekken komt naar voren dat er in het verleden niet altijd voldoende aandacht en opvolging is gegeven aan weerstand bij professionals. Het is daarom belangrijk dat er spelers zijn die binnen de organisaties dicht bij de professionals staan, en open de moeilijke gesprekken kunnen aangaan en knelpunten kunnen ophalen. Op deze manier kunnen knelpunten snel worden opgepakt en kan de betrokkenheid van professionals optimaal worden ingezet. Om dit structureel te doen is het van belang dat managers worden ondersteund in het aangaan van de moeilijke gesprekken en hier ook opvolging aan geven.

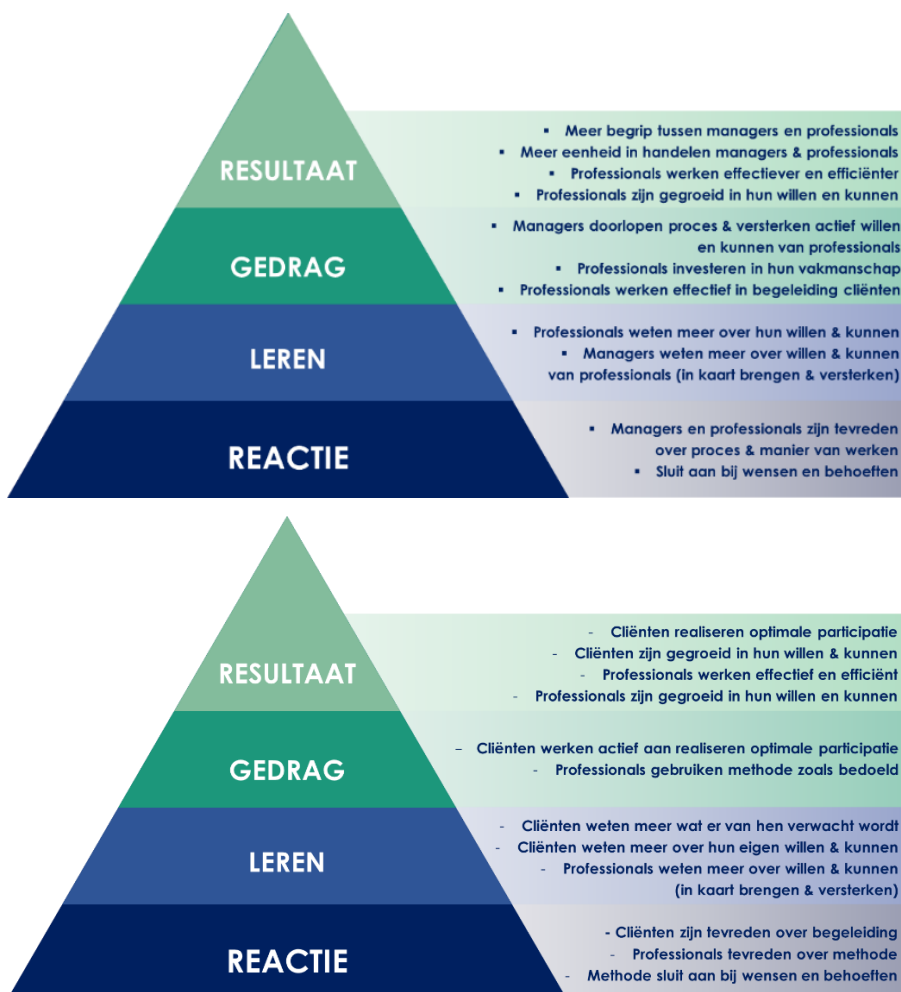
Opvolging > We willen op basis van de uitgangspunten van actieonderzoek de professionals actiever betrekken bij de activiteiten. Zo werken we procesmatig toe naar collegiale coaching on the job en het interviewen van cliënten door professionals en managers. Daarnaast besteden we aandacht aan weerstand en ondersteunen we managers en professionals om hier samen over in gesprek te gaan en elkaar te ondersteunen.

BIJLAGE 1: DE ONDERZOEKSOPZET

We hebben op verschillende manieren data opgehaald voor de proces- en effectevaluatie. Hieronder gaan we in op de onderzoeksopzet. Eerst gaan we in op het conceptuele kader van het onderzoek. Vervolgens zetten we uit welke data er is verzameld.

Conceptueel kader van de proces- en effectevaluatie

De verandering die er met de ingezette trajecten worden beoogd is uitgezet in de *Theory of Change* (zie figuur). Dit conceptuele kader brengt in kaart welke aannames er worden gedaan, welke activiteiten (globaal) worden ingezet, tot welke output dit leidt en welke outcomes en impact er worden verwacht. Omdat de (lange termijn) impact lastig te meten is, meten we de effect- en procesoutcomes. De procesoutcomes beschrijven de randvoorwaarden die nodig zijn om de interventie te laten slagen, bijvoorbeeld tijdig en effectief communiceren over de interventie, of het snel oppakken van knelpunten. De effectoutcomes zijn gericht op het model van Kirkpatrick (figuur 13) en beschrijven de reactie, het leren, het gedrag en het resultaat van de interventie. We kijken hierbij onder andere naar de outcomes rondom (het zicht hebben op en versterken van) het willen en kunnen van professionals en cliënten.



Figuur: Model van Kirkpatrick met de effect outcomes van het project, links voor het versterken van het professioneel handelen van professionals, rechts voor de toename van optimale participatie van cliënten.



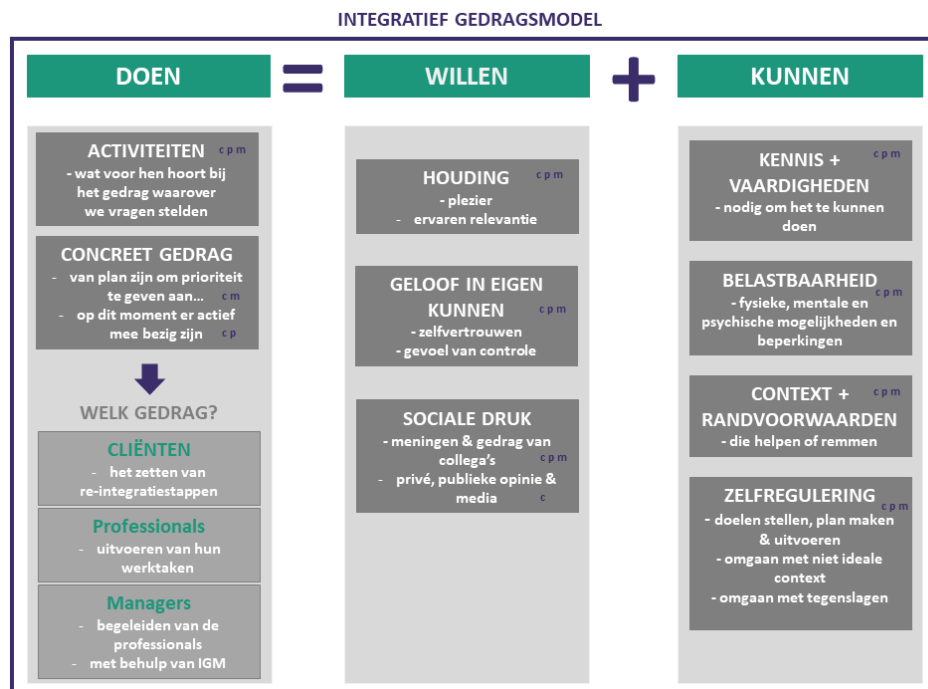
Alle respondenten hebben toestemming gegeven voor alle onderzoeksactiviteiten, door middel van een online informed consent. Hierin stond informatie over het doel van het onderzoek, de onderzoeksactiviteiten, hoe wij met de gegevens op een vertrouwelijke manier omgaan en de rechten van de respondent. Respondenten werden geworven via de projectleiders van de organisaties, door middel van flyers en e-mails. Professionals en managers werden aanvullend in de trainingen geworven voor de onderzoeksactiviteiten. Cliënten werden aanvullend door professionals in gesprekken geworven voor het onderzoek.

Hieronder beschrijven we per activiteit welke data is opgehaald. Een aantal onderzoeksactiviteiten is meer gericht op het ophalen van procesinformatie, en een aantal meer op effectinformatie, maar hier is echter wel overlap in.

Vragenlijsten cliënten

Om mee te kunnen doen aan het onderzoek dienden de cliënten nog contact te hebben met hun jongerenadviseur/begeleider. Bij de gemeente Amsterdam deden 61 cliënten mee aan het onderzoek, waarvan 32 cliënten het einde bereikten van de vragenlijst (gegevens van deelnemers die het einde niet hebben bereikt zijn meegenomen in de effectevaluatie). Bij IJmond Werkt! deden 61 cliënten mee aan het onderzoek, waarvan 40 cliënten het einde bereikten van de vragenlijst. Cliënten kregen een cadeaubon voor hun deelname.

In de vragenlijst werd de focus gelegd op de doelen, gedrag, willen en kunnen van cliënten, en de verbinding die zij ervaren met hun begeleider. Voor het uitvragen van het willen en kunnen van cliënten wordt het IGM gebruikt (zie figuur 15 voor een overzicht van hoe de elementen van het IGM in de dataverzameling zijn meegenomen).



Figuur 14: Bovenstaand figuur biedt helderheid over hoe het integratief gedragsmodel (IGM) is toegepast in de vragenlijsten. Met de letters c, p, en m is aangegeven welke onderdelen bij cliënten, professionals en managers zijn uitgevraagd.

Interviews cliënten

Naast een vragenlijst zijn ook cliënten van beide organisaties geïnterviewd. In totaal is met 8 personen een interview afgenomen, gericht op verdieping van de antwoorden uit de vragenlijsten. In de vragenlijst is aan respondenten gevraagd of zij ervoor open stonden om deel te nemen aan een interview. Uit de respondenten die aangaf mee te willen doen is een selectie gemaakt. Uiteindelijk zijn 4 mensen die contact hadden met IJmond Werkt! en 4 mensen die contact hadden met de gemeente Amsterdam. De respondenten van de gemeente Amsterdam zijn jongeren die contact hadden met een jongerenadviseur.

Van de geïnterviewde respondenten had de helft op het moment van spreken een betaalde baan. Een respondent ging een voltijd opleiding volgen.

Vragenlijsten professionals

Binnen de gemeente Amsterdam deden 25 professionals mee uit Nieuw West en 13 professionals uit Zuidoost. Ze werken gemiddeld 33,5 uur per week. Onder de professionals zaten 34 jongerenadviseurs, 1 team-assistent, 1 gedragsdeskundige, 1 programmaleider, en één jobhunter. Binnen de gemeente Amsterdam zijn er verschillende werkwijzen per stadsdeel, daarom wordt er hier onderscheid gemaakt tussen het stadsdeel Nieuw-West en Zuidoost. De professionals van deze stadsdelen verschillen van elkaar op verschillende elementen. We rapporteren de bevindingen van de twee stadsdelen dus apart.

Binnen IJmond Werkt! deden 16 professionals mee aan het onderzoek. Ze werken gemiddeld 33 uur per week. Onder de professionals hadden we 12 werkcoaches, 3 trainers, en 1 projectleider.

In de vragenlijst werd de focus gelegd op de doelen, gedrag, willen en kunnen van professionals, en de verbinding die zij ervaren met hun manager. De eerste vragenlijst is ingevuld tijdens de training, en direct gebruikt als reflectietool op het eigen handelen. De overige vragenlijsten zijn per mail gestuurd.

Vragenlijsten managers

Binnen de gemeente Amsterdam deden 14 managers mee aan de vragenlijsten. Onder deze managers hadden 6 een functie als teammanager, 2 als expert uitvoering, 2 als gedragskundige, 1 als projectmanager, 1 als projectleider, 1 als adviseur (leren en ontwikkelen) en 1 als hoofdafdeling (WOJ). Binnen IJmond Werkt! deden 5 managers mee aan het onderzoek. Onder deze managers had 3 een functie als manager (o.a. binnen P&O), 1 als projectmanager en 1 als directeur.

In de vragenlijst werd de focus gelegd op de doelen, gedrag, willen en kunnen van managers, en de verbinding die zij ervaren met professionals.

De eerste vragenlijst is ingevuld tijdens de training, en direct gebruikt als reflectietool op het eigen handelen. De overige vragenlijsten zijn per mail gestuurd.

Logboeken professionals en managers

Elke maand (vanaf september 2023) ontvangen professionals en managers een mail waar in zij worden gevraagd naar hun ervaringen met de activiteiten en hoe ze het geleerde hebben ingezet. Elke 6 maanden verloten we een cadeaubon onder degene die het logboek hebben ingevuld, waarbij elke inzending een lootje voor het winnen van de

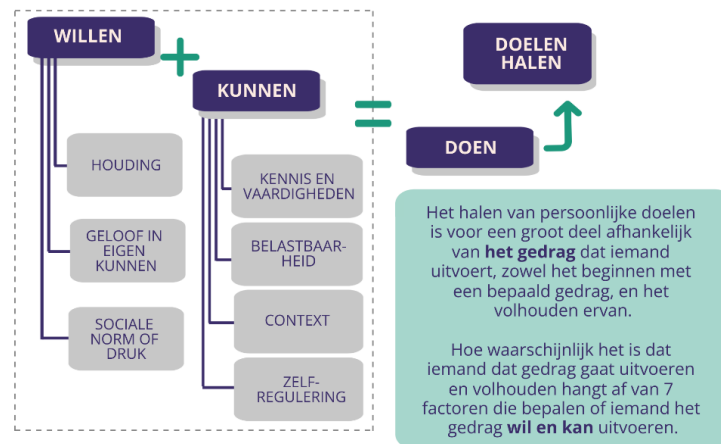
cadeaubon betekent. We hebben 64 inzendingen ontvangen van in totaal 23 professionals en 17 inzendingen van in totaal 7 managers.

(Groeps)interviews projectleiders, professionals en managers

We hebben verschillende (groeps)interviews gedaan met projectleiders (twee keer per organisatie), (team)managers (één keer per organisatie) en professionals (één keer per organisatie/team). In deze interviews lag de focus op het proces van de implementatie en de knelpunten die daarbij naar boven kwamen.

BIJLAGE 2: HET INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL

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), zie figuur 16) 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'.



Figuur 15: Het integratief gedragsmodel.

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 een bepaalde gedraging 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. Gedrag hangt dus ook erg af van het 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.

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.