



We zijn allemaal mensen

Tussenrapportage januari 2025

Lisa Knelange **ZINZIZ**
Eileen Berkvens **Bureau Meetellen**
Femke Bennenbroek **ZINZIZ**
Lucy van Wijk **ZINZIZ**
Sander Kelderman **Bureau Meetellen**
Sofie Derks **ZINZIZ**



INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	5
INLEIDING	8
Even opfrissen: het project 'We zijn allemaal mensen'	8
Doelen en impact.....	8
Procesmatige aanpak	9
Procesmatige insteek heeft ook gevolgen voor proces-en effectevaluatie	9
Onderzoeksvragen	9
Waar staan we nu?	10
Deze tussenrapportage	12
INZICHTEN OVER HET BEGELEIDEN VAN PROFESSIONALS AAN DE HAND VAN HET IGM	13
Inzichten uit de vorige evaluaties.....	13
Begeleiden van professionals in de praktijk	13
<i>Het IGM helpt managers bewuster bekwaam te werken</i>	<i>13</i>
<i>Door druk op 'het willen en kunnen' van managers is ondersteuning bieden aan professionals soms lastig</i>	<i>14</i>
<i>Begeleiding vanuit managers is ook maatwerk.....</i>	<i>15</i>
<i>Teammanagers bij WPI Amsterdam vinden het sparren met elkaar fijn</i>	<i>15</i>
<i>Aansluiting managers in de brede definitie wordt gemist.....</i>	<i>15</i>
<i>Professionals missen visie en koers van hun organisatie naar de toekomst</i>	<i>16</i>
<i>Er kunnen nog stappen worden gezet voor een meer lerende organisatiecultuur</i>	<i>17</i>
Effecten op het willen en kunnen van professionals	18
<i>In Amsterdam is er kwantitatief vooral significante impact op randvoorwaarden</i>	<i>18</i>
<i>En er zijn positieve trends op geloof in eigen kunnen en sociale druk in Amsterdam</i>	<i>18</i>
<i>Bij IJmond Werkt! significante verbetering op randvoorwaarden en verbinding-communicatie manager</i>	<i>20</i>
<i>Bij IJmond Werkt! positieve trends op zowel willen als kunnen van professionals</i>	<i>20</i>
INZICHTEN OVER HET BEGELEIDEN VAN CLIËNTEN AAN DE HAND VAN HET IGM	22
Inzichten uit vorige evaluaties	22
<i>Het willen en kunnen van professionals.....</i>	<i>22</i>
<i>Het willen en kunnen van cliënten.....</i>	<i>22</i>
Begeleiden van cliënten in de praktijk	22
<i>Veel variatie in de mate waarin professionals het geleerde toepassen in de praktijk.....</i>	<i>22</i>
<i>Het model echt doorgronden en in de praktijk toepassen is moeilijker dan wordt gedacht</i>	<i>23</i>
<i>Coaching on the job wordt spannend maar leerzaam gevonden</i>	<i>24</i>
<i>Intervisie wordt als een van de succesfactoren ervaren</i>	<i>24</i>
<i>In gesprekken zetten professionals in op versterken geloof in eigen kunnen.....</i>	<i>25</i>
<i>Professionals helpen cliënten wanneer zelfregulerende vaardigheden niet toereikend zijn</i>	<i>26</i>
<i>Professionals helpen cliënten om doelmatig te werken</i>	<i>26</i>
<i>De gouden balans blijkt ook in de praktijk goed te werken.....</i>	<i>26</i>
Effecten op het willen en kunnen van cliënten.....	28
<i>Hieronder gaan we in op de effecten van de begeleiding van professionals op het willen en kunnen van cliënten, gebaseerd op de resultaten uit enquêtes en interviews met cliënten.....</i>	<i>28</i>
<i>In Amsterdam zien we een significante afname in zelfregulering bij cliënten en afnemende trends bij de relatie tussen professional en cliënt</i>	<i>28</i>
<i>Bij IJmond Werkt! mogelijk meer invloed van professionals op willen en kunnen cliënten</i>	<i>28</i>
<i>Cliënten zijn grotendeels tevreden over hun begeleiding en ervaren nabij contact.....</i>	<i>29</i>
<i>Cliënten voelen zich gezien en gehoord.....</i>	<i>29</i>
<i>Cliënten hebben vertrouwen dat zij in de toekomst weer een baan zullen vinden</i>	<i>30</i>
<i>Cliënten werken aan hun zelfsturing richting werk, maar dat blijft lastig.....</i>	<i>30</i>
<i>De verschillen die er zijn tussen verschillende doelgroepen cliënten zijn klein.....</i>	<i>31</i>
PROCESMATIGE INZICHTEN	32
<i>Blijven zoeken naar de meest passende manier van implementeren.....</i>	<i>32</i>

Verdere inbedding vraagt om een impuls op de lerende organisatie.....	33
Toch behoefte aan een concrete methode	33
Borging naar de toekomst toe krijgt nu al aandacht.....	34
Projectgroep ook lerend: verbeterpunten op communicatie.....	35
HELPEDE EN HINDERENDE FACTOREN EN WERKZAME ELEMENTEN	36
Managers: helpende en hinderende elementen in het begeleiden van professionals.....	36
Professionals: helpende en hinderende elementen in het begeleiden van cliënten en versterken professioneel handelen	36
Cliënten: helpende en hinderende elementen in zetten van stappen naar optimale participatie	36
Werkzame elementen in de (procesmatige) aanpak.....	37
CONCLUSIES & OPVOLGING	38
Het project in zijn geheel.....	38
Het begeleiden van professionals aan de hand van het IGM.....	38
Het begeleiden van cliënten aan de hand van het IGM.....	39
Opvolging	39
Activiteiten voor 2025 WZAM	40
BIJLAGE 1 HET INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL	43
BIJLAGE 2 ACTIVITEITEN PROCESMATIGE AANPAK	45
Activiteiten binnen het project.....	45
Activiteiten buiten het project.....	46
BIJLAGE 3 ACTIVITEITEN EN KADER PROCES- EN EFFECTEVALUATIE	48
Activiteiten proces- en effectevaluatie.....	48
Conceptueel kader van de proces- en effectevaluatie	50

SAMENVATTING

Hieronder is de samenvatting te vinden, waarin de belangrijkste bevindingen en conclusies uit de rapportage zijn samengevoegd.

We zijn inmiddels ruim 2 jaar bezig met het project WZAM. De impact die we willen maken is meer eenduidigheid in werken en samenwerken binnen de organisaties, versterkt professioneel handelen van professionals en optimale participatie bij cliënten. **Het doel van dit project** is het versterken van het willen en kunnen van professionals en managers, in het werken aan hun professioneel handelen en de begeleiding die zij bieden, en het versterken van het willen en kunnen van cliënten in de stappen die zij zetten in hun participatie.

In het project hebben we daarom een integrale benadering voor begeleiding ontwikkeld, met het IGM als rode draad. Niet alleen in de begeleiding van cliënten, maar (juist) ook in de begeleiding van de professionals. Het project bestaat uit 4 fases: Lezen & luisteren, ontwikkelen, testen & aanpassen, en uitvoeren & evalueren.

In de **eerste fase** van het project hebben we informatie opgehaald aan de hand van denktanks, enquêtes en interviews. We zijn hierbij ingegaan op het willen en kunnen van professionals (bij het begeleiden van cliënten en versterken professioneel handelen) en cliënten (bij optimale participatie) en hebben informatie opgehaald betreft wensen en ideeën voor de begeleidingsmethode voor professionals en een toolbox voor managers. Het belangrijkste resultaat¹ was dat de randvoorwaarden bij de organisaties onvoldoende op orde bleek, wat een risico vormde voor het slagen van de begeleidingsmethode/toolbox.

Voor de ontwikkeling van de begeleidingsmethode (**fase twee en drie**) zijn we om die reden in ons meer gaan richten op **procesmatige interventies** die gericht op het versterken van de randvoorwaarden voor het begeleiden van cliënten en het professioneel handelen. Het gaat hierbij om interventies gericht op:

- ➔ Het stimuleren van een lerende organisatie
- ➔ Het versterken van collegiale samenwerking
- ➔ Het vergroten van de interactie tussen (hoger) management en uitvoering

De "begeleidingsmethode" (hierna interventie) is daardoor in mindere mate een methode, maar is gekenmerkt door de introductie van intervisie, bila's, coaching on the job, dialoogsessies tussen verschillende lagen van de organisatie en klankbordsessies tussen teammanagers. Het IGM wordt daarin nog steeds gebruikt als basis om het willen en kunnen van professionals en cliënten te stimuleren.

We zijn nu halverwege **fase 4** (uitvoering en evaluatie), en er is veel informatie opgehaald.

Voor de begeleiding van professionals zien we in de praktijk dat:

- ➔ Het IGM helpt managers bewuster bekwaam te werken
- ➔ Intervisie en IGM als gemeenschappelijke taal de samenwerking tussen professionals en binnen de organisatie kan bevorderen
- ➔ Door druk op 'het willen en kunnen' van managers ondersteuning bieden aan professionals soms lastig is
- ➔ Begeleiding vanuit managers ook maatwerk is
- ➔ Teammanagers bij WPI Amsterdam het sparren met elkaar fijn vinden

¹ Het volledige rapport is [hier](#) te vinden.

- ➔ De aansluiting managers in de brede definitie wordt gemist
- ➔ Professionals visie en koers van hun organisatie naar de toekomst missen (vooral bij IJmond Werkt!)
- ➔ Er nog stappen kunnen worden gezet voor een meer lerende organisatiecultuur

De effecten die we zien zijn vooral op randvoorwaarden en begeleiding vanuit management, en ook wat trends op het gebied van geloof in eigen kunnen en sociale druk. In Amsterdam is er kwantitatief vooral significante impact op randvoorwaarden en er zijn positieve trends op geloof in eigen kunnen en sociale druk in Amsterdam.

Bij IJmond Werkt! zien we significante verbetering op randvoorwaarden en verbinding-communicatie manager, en ook wat positieve (niet significante trends op houding en geloof in eigen kunnen, en een toename van kennis en vaardigheden en zelfregulerende vaardigheden).

Voor de begeleiding van cliënten zien we in de praktijk dat:

- ➔ Er veel variatie in de mate waarin professionals het geleerde toepassen in de praktijk
- ➔ Het model echt doorgronden en in de praktijk toepassen is moeilijker dan wordt gedacht
- ➔ Coaching on the job spannend maar leerzaam wordt gevonden
- ➔ Intervisie wordt als één van de succesfactoren ervaren
- ➔ Professionals in gesprekken vooral inzetten op versterken geloof in eigen kunnen
- ➔ Professionals cliënten helpen wanneer zelfregulerende vaardigheden niet toereikend zijn
- ➔ Professionals cliënten helpen om doelmatig te werken
- ➔ De gouden balans blijkt ook in de praktijk goed te werken om te handelen uit verbinding maar ook in te zetten op het versterken van zelfregulerende vaardigheden

Er zijn geen effecten te zien op het willen en kunnen van cliënten, met als kanttekening dat de voor en de nameting niet bij dezelfde groep cliënten is afgenomen. Wel geven de geïnterviewde cliënten aan dat ze grotendeels tevreden zijn over de begeleiding die zij krijgen en zich gezien en gehoord voelen.

De interventie heeft **werkzame elementen** voor het versterken van het willen en kunnen van professionals en cliënten:

- ➔ Het IGM helpt bij bewustwording en het creëren van een gemeenschappelijke taal
- ➔ Intervisie helpt bij reflectie op eigen handelen en eigen willen en kunnen, samenwerken en leren van elkaar
- ➔ Coaching on the job helpt bij reflectie op eigen handelen
- ➔ Borging naar de toekomst toe krijgt vroegtijdig aandacht

Waar we nog verder onderzoek naar moeten doen:

- ➔ Het (verder) betrekken van managers in de bredere definitie van het woord
- ➔ Intervisie en coaching on the job voor het begeleiden van cliënten
- ➔ Impuls op de lerende organisatie
- ➔ Werken met een IGM-methode
- ➔ Wat werkt bij borging naar de toekomst

Concluderend kan er gesteld worden dat, er binnen en buiten de interventie veel gebeurd is, en veel informatie is opgehaald over de helpende en hinderende factoren bij het begeleiden van professionals en cliënten. Het vernieuwende aspect van de interventie, namelijk het betrekken van de managementlaag, komt nog in beperkte mate van de grond. Hoewel er beperkte effecten zijn gevonden, betekent dit echter niet dat de interventie gefaald is. Hoewel het frustrerend kan zijn dat deze (nog) niet geheel werkt zoals beoogd, is er veel belangrijke informatie opgehaald die van belang is voor het vervolg van dit project maar waar ook andere projecten lessen uit kunnen trekken.

Voor **de opvolging** zetten we in op de volgende aspecten:

Activiteiten algemeen:

- ➔ Brainstorm opvolging tussenevaluatie (januari 2025)
- ➔ Vervolg en uitbreiding werkgroep borging en inbedding
- ➔ Werk- en oefenboek gesprekstechnieken IGM
- ➔ Handreiking voor managers in faciliteren oefenen met IGM
- ➔ Inwerkprogramma IGM voor nieuwe professionals en managers
- ➔ Bijeenkomst alle projectorganisaties (juni 2025)
- ➔ Dataverzameling proces- en effectevaluatie
- ➔ Eindrapportage (september)

Aanvullende activiteiten voor 2025 IJmond Werkt!

- ➔ Vervolg werkgroep intake
- ➔ Train de trainer senior
- ➔ Inregelen collegiale coaching on the job en intervisie
- ➔ Oefen carrousel

Aanvullende activiteiten voor 2025 WPI Amsterdam

- ➔ Intake en IGM meer verbinden
- ➔ AMM en IGM meer verbinden
- ➔ Invulling geven aan intervisie
- ➔ WPI Amsterdam wil intervisie een vast onderdeel van het werken bij WPI maken.

INLEIDING

In dit hoofdstuk nemen we u mee in de aanleiding van het project, de gekozen insteek en de onderzoeksvragen. Tot slot schetsen we de opbouw van deze tussenrapportage.

Even opfrissen: het project 'We zijn allemaal mensen'

Samen met de WPI Amsterdam (Jongerenpunt Nieuw-West en Zuidoost), IJmond Werkt!, drie onderzoeksbureaus (ZINZIZ en Meetellen), kennisinstelling Tilburg University, en twee brancheverenigingen (Divosa en SAM), zijn wij in 2022 van start gegaan met het project 'We zijn allemaal mensen'. Aanleiding voor dit project zijn signalen van professionals van sociale diensten die met het [integratief gedragsmodel](#) (IGM, zie [Bijlage 1 Het integratief gedragsmodel](#)) werken. Zij signaleerden een verschil in hoe professionals aan de hand van het IGM cliënten begeleiden en hoe zij zelf worden begeleid door managers, HR-adviseurs en interne trainers². Professionals gaven aan dat ze graag meer congruentie en consistentie willen zien in het gebruik van IGM. We willen in dit project dan ook het IGM inzetten om de begeleiding vanuit management invulling te geven. Dit idee komt voort uit gesprekken met managers en opleiders naar aanleiding van trainingen voor klantmanagers over het IGM. We zien daarbij reacties zoals: *"Klantmanagers zijn inderdaad ook 'net mensen', daar gaan dezelfde principes van willen, kunnen en doen natuurlijk ook gewoon op"*.

Doelen en impact

De impact die we willen maken is meer eenduidigheid in werken en samenwerken binnen de organisaties, versterkt professioneel handelen van professionals en optimale participatie bij cliënten. Het doel van dit project is het versterken van het willen en kunnen van professionals en managers, in het werken aan hun professioneel handelen en de begeleiding die zij bieden, en het versterken van het willen en kunnen van cliënten in de stappen die zij zetten in hun participatie.

De aanpak die we hiervoor hebben gekozen is het ontwikkelen van een interventie gericht op het versterken van het willen en kunnen van professionals bij het begeleiden van cliënten en het professioneel handelen:

- 1) Professionals aan cliënten: We willen aan de hand van het IGM een manier van werken ontwikkelen die de professional helpt bij de begeleiding van cliënten. Door makkelijker de factoren die van belang zijn voor de cliënt in kaart te brengen en hierop in te spelen en met maatwerk in gesprekken en trajecten.
- 2) Managers aan professionals: Ook ontwikkelen we op basis van het IGM hulpmiddelen voor managers en trainers om de klantmanagers daarbij te ondersteunen (met aansturing, randvoorwaarden en training).

Belangrijk daarbij is dat dit model niet een doel op zich is, maar juist een handig hulpmiddel is en blijft voor de optimale begeleiding van cliënten. 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 cliënten 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.

² We gebruiken binnen het project de term manager: daarmee bedoelen we iedereen binnen de organisatie die de rol of de mogelijkheden heeft om het willen en kunnen van professionals te faciliteren en/of te versterken.

Procesmatige aanpak

Naar aanleiding van het vooronderzoek (zie ook [Tussenrapportage maart 2024](#)) hebben we de aanpak van het project aangepast. Daar waar het oorspronkelijk het plan was om een begeleidingsmethode voor zowel de professionals als de managers te ontwikkelen en implementeren, hebben we gekozen voor een meer procesmatige aanpak.

De interventie is daardoor in mindere mate een methode, maar een aanpak waarin we met managers en professionals een proces aangegaan, waarbij we met behulp van trainingen, intervisies en coaching on the job zowel managers en professionals hebben gevoed met het gericht faciliteren en versterken van het willen en kunnen van respectievelijk professionals en cliënten. Het IGM wordt daarin nog steeds gebruikt als basis om het willen en kunnen van professionals en cliënten te stimuleren. (zie ook [Bijlage 2 Activiteiten procesmatige aanpak](#)).

Filmpje over de aanpak

We hebben ook een kort [filmpje](#) gemaakt, waar we een samenvatting geven van de procesmatige aanpak en de resultaten.

Procesmatige insteek heeft ook gevolgen voor proces-en effectevaluatie

De aanpassingen in de aanpak van het project hebben impact gehad op alle betrokkenen en uiteraard ook op de proces- en effectevaluatie. Juist omdat we voor een procesmatige aanpak hebben gekozen, is er geen begeleidingsmethode (concrete, bijna eenmalige interventie) die in een afgebakende periode geïmplementeerd wordt en waarna de effecten van het werken met deze methode kwantitatief in kaart wordt gebracht.

Dit, gepaard met een kleine en wisselende steekproef (zo bestaat de steekproef bij de cliënten bij de 3 meetmomenten niet altijd uit dezelfde mensen), maakt dat we voorzichtig moeten zijn met conclusies trekken rondom causale verbanden tussen het werken met het IGM en de trends die we zien in het willen en kunnen.

De dataverzameling is vanzelfsprekend ook aangepast aan deze procesmatige aanpak. We hebben zowel bij managers als professionals, als cliënten informatie opgehaald met een *mixed methods* aanpak. Een aantal onderzoeksactiviteiten is daarbij meer gericht op het ophalen van procesinformatie, en een aantal meer op effectinformatie, maar bij veel dataverzameling is er een overlap in. Alle dataverzameling is vanzelfsprekend voorafgegaan aan een informed consent. Voor een overzicht van de dataverzamelingsactiviteiten zie [Bijlage 3 Activiteiten en kader proces- en effectevaluatie](#).

Onderzoeksvragen

Naast het ondersteunen van managers en professionals, voeren we in dit project ook een proces- en effectevaluatie uit. Met deze proces- en effectevaluatie zoeken we onderbouwd antwoord op een aantal onderzoeksvragen. Deze hebben we in fase 2 van het project (na het vooronderzoek) aangepast naar de procesmatige aanpak en hoe we die het beste kunnen evalueren, zowel op proces als op effecten.

- 1) Het eerste cluster focust op het begeleiden van de **professionals**:
 - Hoe wordt door managers, HR adviseurs en trainers in de praktijk invulling gegeven aan begeleiden van professionals aan de hand van het IGM? Welke randvoorwaarden zijn belangrijk?
 - Wat is het effect van de procesmatige insteek bij en met managers en professionals?

- Hoe hebben de managers en de professionals de trainingen en het werken aan de hand van het IGM ervaren? Voldoet het aan verwachtingen en behoeften? (reactieniveau)
- Welke kennis is bij hen blijven hangen? (leerniveau)
- Hoe en in welke mate is hun willen, kunnen en doen beïnvloed? (gedragsniveau)
- Wat is het effect op het versterken van vakmanschap van professionals en het begeleiden van cliënten? Wat is het (indirecte) effect op het begeleiden van cliënten? (resultaatsniveau)
- Gegeven deze inzichten: wat zijn de cruciale helpende en hinderende elementen voor het willen, kunnen en doen in het begeleiden van cliënten en het versterken van hun eigen vakmanschap?

2) Het tweede cluster onderzoeksvragen focust op het begeleiden van cliënten:

- Hoe wordt door de professionals in de praktijk invulling gegeven aan begeleiden van de cliënten? Welke randvoorwaarden zijn belangrijk?
- Wat is het effect van de interventies op cliënten?
 - Hoe hebben zij de begeleiding ervaren? Voldoet het aan verwachtingen en behoeften? (reactieniveau)
 - Welke kennis is bij hen blijven hangen? (leerniveau)
 - Hoe en in welke mate is hun willen, kunnen en doen veranderd? (gedragsniveau)
 - Wat is het effect op hun optimale participatie? (resultaatsniveau)
- Welke verschillen zijn er in het proces en het effect van deze methode tussen jongeren (27-) en volwassenen (27+) en tussen zittend bestand en nieuwe instroom?
- Gegeven deze inzichten, wat zijn de cruciale helpende en hinderende elementen van het willen, kunnen en doen (IGM) in het begeleiden van cliënten?
- Hoe kunnen we intake, gesprekvoering en trajectkeuze invulling geven aan de hand van de elementen van het IGM?

Waar staan we nu?

We zitten per januari 2025 in het laatste jaar van het project. In 2022 zijn we gestart met de basis leggen voor het project door lezen en luisteren. We zijn toen ook met de procesmatige insteek gestart, waarbij we dus het ontwikkelen van een begeleidingsmethode hebben gestaakt. We zitten nu in fase 4: en daarmee midden in het implementeren van het werken aan de hand van het IGM, het evalueren en het kennisdelen. Inmiddels zijn we ook al gestart met het toewerken naar de afronding en borging van het project, voor de periode na afloop van het project in september 2025 (zie figuur).



Figuur Tijdlijn van het project

Deze tussenrapportage

Na de eerste tussenrapportage in januari 2024, waarin we vooral ingingen op de eerste metingen, successen en knelpunten, behandelen we nu de inzichten van het jaar na de start van de interventies (tussen september 2023 en december 2024). In deze rapportage kijken we naar de belangrijkste inzichten uit het project tot nu toe en wat er tussen nu en het eind van het project nog nodig is om de opgestelde doelen te behalen.

We nemen u in het volgende hoofdstuk direct mee in de inzichten die we de afgelopen maanden hebben opgedaan bij managers in de begeleiding van professionals in dit project en de effecten die dit heeft op het willen en kunnen van professionals. Daarna gaan we in op de inzichten die we hebben opgedaan rondom de begeleiding van cliënten door professionals. Vervolgens kijken we nog naar een aantal procesmatige inzichten en gaan we in op de helpende en hinderende elementen in het willen en kunnen en de werkzame elementen van de aanpak. Tot slot zetten we een aantal conclusies op een rij en kijken we vooruit: hoe gaan we de komende maanden verder met het project?

De rapportage is zelfstandig te lezen zonder dat het nodig is om eerdere rapportages of bijlagen door te nemen. Voor wie meer verdieping zoekt of de onderliggende basis van deze rapportage wil inzien, bieden de bijlagen en eerdere rapportages aanvullende informatie. Op deze manier blijft het document helder en makkelijk leesbaar, maar tegelijkertijd ook volledig en transparant.

Er komt nog een eindrapportage

De komende maanden staat opvolging, borging en inbedding op de agenda. We nemen in deze activiteiten uiteraard de inzichten uit deze tussenrapportage mee. We ronden het project in september 2025 af met een eindrapportage.

INZICHTEN OVER HET BEGELEIDEN VAN PROFESSIONALS AAN DE HAND VAN HET IGM

In dit hoofdstuk nemen we u mee in de inzichten die we hebben opgedaan over de begeleiding van managers in de praktijk, het effect op het willen en kunnen van professionals, en de helpende en hinderende elementen bij de begeleiding van professionals. We bespreken de veel voorkomende thema's uit de interviews en in enquêtes met projectleden, managers en professionals, en linken dit waar mogelijk aan het IGM.

Inzichten uit de vorige evaluaties

Uit de vorige rapportage bleek dat niet alle managers zicht hadden 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!. Over het algemeen hadden 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. Er was echter 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 gaven 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 hieraan bij te dragen zal verbeteren in de toekomst.

Begeleiden van professionals in de praktijk

Wat zien we rondom de helpende en hinderende elementen in het begeleiden van professionals in de praktijk? Hieronder gaan we in op de bevindingen van het afgelopen jaar. Hierbij gaat het in grote mate ook over de manier waarop de interventie managers in de praktijk helpt (of juist niet helpt) bij het ondersteunen van professionals.

Het IGM helpt managers bewuster bekwaam te werken

Managers die het model omarmen geven aan dat ze door de trainingen hun kennis en vaardigheden vergroten door bewuster te worden van wat ze doen in de gesprekken met professionals. Deze bewustwording helpt hen meer methodisch te handelen, volgens een vaste, weldoordachte manier om daarbij op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier het doel te bereiken dat men voor ogen heeft.

“Het positieve ervan is met name die bewustwording. Ja dus dat je eigenlijk bewust bent van wat je doet en waarom je het doet”

Teammanager WPI Amsterdam

Veel managers hebben al jarenlange ervaring een bepaalde werkwijze die voor hen werkt. De bewustwording van waarom wat zij doen werkt, en welke andere werkwijzen zouden kunnen bijdragen aan het bereiken van hun doelen, vergroot hun professioneel handelen.

“In die zin helpt het me dan wel weer even om even voor mezelf, even in het gesprek in m'n hoofd een stapje terug te zetten van, als ik ergens weerstand voel of juist niet, een te groot optimisme, want dat gebeurt ook nog weleens, dat ik dan even probeer te

schakelen van, oké, maar waar ga ik nu m'n vervolgvraag of antwoord op inzetten? Dus het geeft mij wel wat handen en voeten.”

Manager IJmond Werkt!

Meer samenwerking tussen professionals en binnen de organisatie

Professionals geven aan in hun werkzaamheden erg solistisch bezig te zijn, en niet goed van elkaar weten wat ze aan het doen zijn. Door met elkaar uit te wisselen, onder andere tijdens intervisies en trainingen, is er meer samenwerking.

Daarnaast is één van de doelen van het project gericht op het creëren van één taal, waardoor de samenwerking wordt versterkt. Doordat er bij de organisaties veel verloop van professionals en managers is, is het lastig om een goed samenwerkend team op te bouwen. Professionals en managers geven aan dat er een aantal activiteiten van het afgelopen jaar een boost geven in de samenwerking. Het gaat hier bijvoorbeeld om de trainingen, intervisies en bij IJmond Werkt! werd de uitwisseling tussen de gemeenten ook erg positief ervaren. ‘

“De dag bij Amsterdam, [...] die uitwisseling, die vond ik echt geweldig. Dat vond ik ook heel leerzaam, leuk om te zien, jong team mensen. En dan leer je van elkaar, dan praat je met elkaar, dan deel je met elkaar. Dus die vond ik echt waanzinnig goed. En toen voelde ik ook de betrokkenheid van het samen. Maar voor de rest van het jaar heb ik die gemist. Zeker in de samenwerking met onze collega's.”

Professional IJmond Werkt!

Professionals van beide organisaties zouden de samenwerking graag uitbreiden. Waar professionals van WPI Amsterdam ook graag meer samenwerken met andere stadsdelen, zouden sommige professionals van IJmond Werkt! graag zien dat ook jobcoaches en WSP meedoen aan de trainingen.

Door druk op 'het willen en kunnen' van managers is ondersteuning bieden aan professionals soms lastig

De begeleiding van de teammanagers wordt bij WPI over het algemeen positief beoordeeld door de professionals. Bij IJmond Werkt! is de door professionals ervaren begeleiding vanuit de directe manager in het afgelopen jaar sterk verbeterd. Continuïteit is echter, door wisselingen in het management, een grote uitdaging. Voor en tijdens het project is er veel gaande geweest binnen IJmond Werkt! en WPI Amsterdam. De combinatie van een hoge werkdruk, personeelsverloop (waaronder managers en afdelingshoofden), en veranderingen in systemen, werkwijzen en organisatiestructuren. Zo geven leidinggevenden aan niet altijd de tijd te hebben om structureel bilda's in te voeren, en komen zij door andere (meer strategische) taken moeilijk toe aan operationeel en *people management*.

“En dan ben je de hele tijd bezig om brandjes te blussen. En dus krijgt het een lagere prioriteit en schuift het even naar achteren”

Manager IJmond Werkt!

Begeleiding vanuit managers is ook maatwerk

De bila's die worden gedaan met professionals worden grotendeels positief ervaren, maar wat een bila inhoudt is erg wisselend tussen professionals. Een aantal professionals van WPI Amsterdam geven aan ondersteund te worden naar hun eigen behoefte, en dat ze bila's zelf inplannen. Sommige professionals geven aan dat zij het afgelopen jaar geen of weinig bila's hebben gehad. Anderen geven aan dat bila's wel voor ze worden ingepland. Hoewel het fijn is dat de manager goed aansluit bij de behoefte van de professional, heeft het wel als risico dat aandacht voor persoonlijke ontwikkeling wegvalt bij drukte, omdat de professional hier zelf geen prioriteit aan geeft.

Een professional bij WPI Amsterdam merkt dat de bila een bepaalde structuur heeft en dat vindt deze fijn, omdat er zodoende duidelijk is wat er verwacht kan worden. Een ander geeft aan dat er bij haar meer gevraagd wordt naar het willen. Een ander zegt dat de bila's meer inzicht geven in eigen willen en kunnen hoe deze verder kan groeien. Weer een andere professional geeft aan dat deze niet wordt begeleid in de eigen professionalisering, maar dat de begeleiding vooral gericht is op het hele team. En ander geeft aan dat deze niet per se begeleiding nodig heeft rondom professioneel handelen, maar meer op het faciliteren van het uitvoeren van het werk.

Ook bij IJmond Werkt! is er verschil in hoe professionals de begeleiding ervaren. Waar de ene professional het fijn vindt dat deze *met rust wordt gelaten* is, geeft een andere professional aan wel heel veel aan de persoonlijke samenwerking met de manager te hebben gehad. Over het algemeen komt uit de resultaten van de enquêtes wel naar voren dat de professionals een verbetering in de begeleiding vanuit de manager ervaren. Tegelijkertijd horen we van professionals dat de doorlopende veranderingen in het management lastig worden gevonden.

Teammanagers bij WPI Amsterdam vinden het sparren met elkaar fijn

Net zoals professionals het als positief ervaren dat zij kunnen reflecteren op hun handelen met collega's, vinden ook managers van WPI Amsterdam het fijn met elkaar mee te denken en feedback te ontvangen op hun handelen.

“En ik heb het zelf persoonlijk ook als prettig ervaren de gesprekken die wij samen hebben gehad, [...] waarin we ervaringen met elkaar deelden, soms ook wel casussen hebben besproken. En er zijn ook een aantal acties uit voortgekomen”

Teammanager WPI Amsterdam

Aansluiting managers in de brede definitie wordt gemist

De focus binnen het project is op zowel de interactie tussen professionals en cliënten, als op de interactie tussen managers en professionals. Dit zijn mensen op de verschillende lagen van de organisatie die professionals ondersteunen in hun willen en kunnen. In de praktijk gaat de discussie echter voornamelijk over de ondersteuning van professionals aan cliënten, en is het lastig gebleken de begeleiding van managers naar professionals toe een prioriteit te maken. Alleen de directe leidinggevenden van de professionals zijn betrokken (2 teammanagers bij WPI Amsterdam, 1 manager bij IJmond Werkt!).

De betrokkenheid van managers in de bredere definitie wordt minder positief ervaren, en wordt in het project nog onvoldoende benut. Professionals van beide organisaties geven aan dat de aansluiting tussen hoger management en de uitvoering wordt gemist, en dat er onvoldoende wordt aangesloten bij het willen en kunnen van professionals.

“Wij medewerkers vinden het ook belangrijk dat er aan ons wordt gedacht. Want wij doen het uiteindelijk. Van bovenuit komen allerlei dingen, maar wij voeren het uit. Dus dan is het ook heel belangrijk om jouw personeel het gevoel te geven dat je kritisch naar je eigen functie kijkt.”

Jongerenadviseur WPI Amsterdam

“Precies. Die zouden veel proactiever moeten zijn, kunnen zijn, in naar ons toekomen om die informatie op te halen en te delen. En dat zij aangeven wat zij daarin belangrijk vinden.”

Professional IJmond Werkt!

“En dat je mogelijk ook deze methodiek training op alle lagen zou kunnen geven dat mensen in de uitvoering ook zoiets hebben van oh, maar die directeur, die snapt wel waar ik mee bezig ben. Die snapt nu wel wat het voor mij betekent om aandacht voor de klant te hebben.”

Teammanager WPI Amsterdam

De vrees leeft dan ook, vooral bij WPI Amsterdam, dat het missen van betrokkenheid en draagkracht door hoger management ervoor gaat zorgen dat de werkzame elementen en inzichten op langere termijn in de spreekwoordelijke la terecht gaan komen.

“Als het gaat om ‘gedragen worden door de directie’, want dat is denk ik wel een hele belangrijke, dan kunnen wij hier wel van alles en nog wat roepen, maar het moment dat het daar niet leeft, dan wordt het inderdaad meer een zoveelste onderzoeksrapport en dan gaat het in de onderste la en dan gaan we weer vrolijk door.”

Teammanager WPI Amsterdam

Professionals missen visie en koers van hun organisatie naar de toekomst

Onder professionals van IJmond Werkt! blijft een behoefte aan een heldere visie en koers van de organisatie voor de toekomst. Er wordt volgens hen onvoldoende gecommuniceerd over deze visie en wat er kan worden verwacht in de toekomst.

“Ik heb behoefte aan goede communicatie van de koers.”

“Echt een lange termijnvisie is het niet, hè?”

“Die visie is niet gedeeld.”

Professionals IJmond Werkt!

Hoewel het gemeentegericht werken dat recent is geïmplementeerd enige duidelijkheid biedt, hebben de professionals dringende behoefte aan een gedeelde, concrete en gedragen langetermijnvisie die niet alleen richting biedt, maar ook vertrouwen bij hen wekt.

Er kunnen nog stappen worden gezet voor een meer lerende organisatiecultuur

Uit de vorige evaluatie en het vooronderzoek kwam naar voren dat professionals veel waarde hechten aan het versterken van hun vakmanschap, hoewel dit niet altijd als standaard werd beschouwd binnen hun organisatie. Ze geloven in hun eigen capaciteiten, maar ervaren soms een gebrek aan vrijheid en veiligheid om fouten te maken, naast een hoge caseload en stress. Over het algemeen werd er een beperkte leercultuur ervaren, waarin nieuwe dingen konden worden uitgeprobeerd en fouten konden worden gemaakt. We zien deze signalen ook in dit meetmoment terug, maar er zijn wel aanwijzingen dat er verbeteringen worden ervaren.

Ook een jaar later ervaren de organisaties dat de leercultuur en professionalisering achterblijven ten opzichte van waarop was gehoopt.

“Ik denk dat we heel erg in een cultuur zitten waar we wel willen veranderen, maar niet zo goed weten hoe we moeten veranderen.”

Projectgroeplid WPI Amsterdam

Tegelijkertijd wordt beaamd hoe belangrijk het is om met de verschillende lagen van de organisatie bezig te zijn met professionalisering, en het ondersteunen van professionals, maar lijken zij dit maar in beperkte mate te kunnen managen.

“Dat is eigenlijk wel iets wat ik hoop. Dat we veel meer die feedbackcultuur gaan creëren met elkaar. En ook dat casuïstiek en intervisie echt als blijvend worden ervaren. [...] het is eigenlijk heel gek dat wij ook met hele kwetsbare mensen werken. Maar dat de professionalisering soms echt een beetje achterblijft.”

Projectgroeplid WPI Amsterdam

“Ik vind het wel mooi om een langdurigere lijn in professionalisering te hebben, langer dan een ½ jaar of 1 jaar [...]. Met wel een hele mooie variatie in activiteiten en werkwijzen. Maar het is best een investering. En dat vind ik voor een kleine organisatie best zwaar.”

Manager IJmond Werkt!

Echter wordt het project ook nog vaak als ‘iets erbij’ ervaren, en niet een integraal onderdeel van de organisatie.

“En dan kan je toch niet van ons verwachten dat wij het heel serieus nemen. Nou ja, we nemen jullie wel serieus. De trainingen

nemen we ook serieus. Maar als we kijken naar het project, dan is het er toch nog gewoon maar eentje weer erbij.”

Professional IJmond Werkt!

Effecten op het willen en kunnen van professionals

Op 3 meetmomenten hebben we het willen en kunnen bij professionals en cliënten in kaart gebracht aan de hand van een zelfevaluatie (dus hoe professionals zelf naar hun willen en kunnen kijken). Professionals deden gemiddeld 20 minuten over het invullen van de vragenlijst. De respons bij deze digitale enquêtes was gemiddeld 53% (50% WPI Amsterdam; 62% IJmond Werkt!). Met name bij T1 is de respons erg laag. Redenen daarvoor zijn dat we er bij T0 voor kozen om deze als onderdeel van de training in te zetten. Bij T1 stuurden we ze enkel via de mail, wat de respons sterk had verminderd. Om die reden hebben we T2 bij Amsterdam ook tijdens een training afgenomen en verwachten we dit bij T3 ook bij beide organisaties te doen.

We zetten de conclusies naar aanleiding van deze dataverzameling uiteen. Wat opvalt is dat met een relatief kleine steekproef significante verschillen moeilijk aan te tonen zijn tussen de 3 meetmomenten. Daarnaast zijn er binnen de organisaties veel schommelingen geweest, de organisaties hebben te maken met wisselend management, . Het is daardoor moeilijk om eenduidige conclusies te trekken over de effecten van de aanpak, en de resultaten dienen ook gelezen te worden met deze kanttekening. Desondanks zien we interessante resultaten die we hieronder delen.

In Amsterdam is er kwantitatief vooral significante impact op randvoorwaarden

Hoewel de randvoorwaarden bij beide organisaties nog steeds niet geheel op orde zijn, is er in het afgelopen jaar wel verbetering geweest op dit vlak. Uit de enquêtes blijkt dat vooral bij WPI Zuidoost en IJmond Werkt! de randvoorwaarden zijn verbeterd ten opzichte van vorig jaar.

Ondanks de kleine steekproef zien we een significant verschil in randvoorwaarden bij WPI Amsterdam: naarmate we verder in het project komen, zien we daar een toename in helpende randvoorwaarden (T0: 4,69 en T2: 5,42). Deze toename is significant op locatie Zuidoost.

Bij de gemeente Amsterdam waren bij T0 met name de schommelingen binnen de organisatie belemmerend, en dit komt ook weer naar voren bij T2. In de helpende factoren zien we wel een verandering. Bij T0 hielp met name de goede relatie en steun van collega's en manager, de aansturing van de manager, vrije dagen en steun uit privéleven. Bij T2 komen deze allen ook weer naar voren als helpende factoren, en zelfs in meerdere mate.

“Ik vind wel dat er te veel dingen tegelijkertijd worden bedacht voor ons. En ik vraag me af in hoeverre zij weten wat wij aankunnen. Bijvoorbeeld AMM en dit model tegelijkertijd.”

Jongerenadviseur WPI Amsterdam

En er zijn positieve trends op geloof in eigen kunnen en sociale druk in Amsterdam

Hoewel niet significant, zien we interessante trends bij WPI Amsterdam. Zo zien we een toename in het geloof in eigen kunnen bij de jongerenadviseurs (T0: 5,52 en T2: 5,93).

Jongerenadviseurs van Zuidoost denken dat het sterker worden van de samenwerking binnen het team heeft bijgedragen aan het versterken van het geloof in eigen kunnen. Het is volgens hen nu duidelijker wat ze aan elkaar hebben en bij wie ze hulp kunnen vragen, waardoor ze meer geloof hebben in dat ze de begeleiding van jongeren goed kunnen neerzetten.

Opvallend is dat we een toename in congruentie, tussen de begeleiding die managers geven aan professionals en de professionals geven aan cliënten, zien tussen T0 (4,39) en T1 (5,00) die bij T2 echter grotendeels is verdwenen (4,54). Een mogelijke verklaring daarvoor is dat tussen T0 en T1 veel trainingen hebben plaatsgevonden, waardoor er meer gesproken over en ingezet werd op het willen en kunnen door zowel managers als professionals. Tegelijkertijd zien we bij T1 een 'dip' in actief met vakmanschap bezig zijn (T0: 6,06, T1: 5,57 en T2 weer 6,04). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de werkdruk in die periode mogelijk hoger lag. T1 gaat echter steeds maar over 7 personen, waardoor eenduidige causale verbanden niet kunnen worden gelegd.

Willen en kunnen van jongerenadviseurs WPI Amsterdam	T0 (okt 23) (n = 37)	T1 (feb 23) (n = 7)	T2 (okt 24) (n = 29)
Houding Gedachten en gevoelens over het gedrag en de gevolgen van het gedrag	5,84 (1,17)	5,57 (1,47)	5,94 (1,12)
Geloof in eigen kunnen Vertrouwen dat iemand heeft dat hij/zij een bepaald gedrag kan uitvoeren.	5,63 (1,22)	5,93 (1,03)	5,93 (0,91)
Sociale druk/norm Ervaren sociale druk (vanuit de werkomgeving)	3,97 (1,87)	4,43 (1,62)	3,98 (1,49)
Kennis en vaardigheden Relevante informatie en vaardigheden hebben	5,70 (1,04)	5,36 (1,12)	5,76 (1,00)
Belastbaarheid Fysieke, psychische en mentale mogelijkheden en beperkingen	6,17 (0,88)	6,24 (0,80)	6,20 (1,03)
Randvoorwaarden Factoren in de context die helpend of hinderend zijn	4,82 (1,35)	4,71 (1,11)	5,42 (1,17) (*locatie ZO)
Zelfregulering Vaardigheden om doelen te realiseren en focus te houden	5,75 (1,13)	5,65 (1,14)	5,82 (1,08)
Doen: Actief met vakmanschap Actief bezig met het versterken van het eigen professioneel handelen	6,03 (0,83)	5,57 (0,98)	6,04 (0,82)
Doen: Zelfreflectie Zicht op het eigen willen en kunnen	6,11 (0,77)	6,00 (0,58)	6,00 (0,85)
Doen: Beïnvloeden willen en kunnen van cliënten Zicht op en beïnvloeden van het willen en kunnen van cliënten	5,22 (1,44)	4,79 (0,78)	5,33 (1,09)

Interactie jongerenadviseurs, managers en cliënten	T0 (okt 23) (n = 37)	T1 (feb 23) (n = 7)	T2 (okt 24) (n = 29)
Communicatie met cliënten Duidelijkheid over de wederzijdse verwachting tussen professional en cliënt	5,70 (1,47)	5,48 (1,20)	5,77 (1,08)
Congruentie begeleiding door manager en door professional De manier waarop de professional de cliënt begeleidt, sluit aan bij de manier waarop de professionals door de manager wordt begeleid.	4,59 (2,04)	4,29 (1,11)	4,54 (1,77)
Verbinding en communicatie met manager Duidelijkheid over de wederzijdse verwachting tussen professional en manager	5,82 (1,27)	5,71 (1,30)	6,10 (1,00)

Tabel Gemiddelde scores en de daarbij horende standaarddeviaties (M (SD)) op elementen van willen en kunnen bij jongerenadviseurs van WPI Amsterdam op een 7- punts-Likertschaal (1 = negatief/hinderend/ helemaal mee oneens 7 = positief/helpend/ helemaal mee eens). Wanneer T2 significant (p < 0,05) verschilt met T0 is dit aangegeven met een *.

Bij IJmond Werkt! significante verbetering op randvoorwaarden en verbinding-communicatie manager

Ook bij IJmond Werkt! is er bij de randvoorwaarden een significant verschil, en ook een groot verschil (T0: 3,63 naar T2: 5,88). De randvoorwaarde die het meest versterkt lijkt is de relatie met hun manager. Zowel in de kwantitatieve als kwalitatieve data komt naar voren dat de aansturing vanuit de manager is verbeterd. Waar de kwaliteit van aansturing van de manager nog een hinderende factor was, is deze bij de huidige meting juist als een helpende factor benoemd. Opvallend is dat er ook een significant verschil te zien is (T0: 4,08 naar T2: 6,04) bij de verbinding en communicatie met/van de manager.

Naast de verbeterde relatie met de manager, zagen we bij T0 nog andere belemmeringen, zoals schommelingen binnen de organisatie en hoge werkdruk. Bij de T2 worden deze minder belemmerend ervaren door de professionals.

Bij IJmond Werkt! positieve trends op zowel willen als kunnen van professionals

Hoewel niet significant, zien we interessante trends bij IJmond Werkt!, zowel bij het willen als bij het kunnen. Zo zien we een trend waarbij er een toename is in positieve houding (T0: 5,81 en T2: 6,25) en geloof in eigen kunnen (T0: 5,81 en T2: 6,19), terwijl er een afname is van de ervaren sociale druk (T0: 4,38 en T2: 3,88). Ook bij het kunnen zien we een aantal trends: zo is er een toename te zien in kennis en vaardigheden (T0: 5,59 en T2: 6,38) en bij zelfregulering (T0: 5,84 en T2: 6,30).

Net als in Amsterdam, zien we bovendien een sterke trend (T0: 3,50 en T2: 4,88) bij congruentie tussen de begeleiding die managers geven aan professionals en de begeleiding die professionals geven aan cliënten.

Tot slot zien we een positieve trend bij de werkcoaches gerelateerd aan hun eigen leren: zo zien we een toename in zelfreflectie (T0: 6,13 en T2: 6,63) en hoe actief zij bezig zijn met hun vakmanschap (T0: 5,38 en T2: 6,00).

Willen en kunnen van werkcoaches IJmond Werkt!	T0 (jun 23) (n = 16)	T1 (feb 23) (n = 10)	T2 (okt 24) (n = 12)
Houding Gedachten en gevoelens over het gedrag en de gevolgen van het gedrag	5,81 (1,19)	6,03 (0,99)	6,25 (0,95)
Geloof in eigen kunnen Vertrouwen dat iemand heeft dat hij/zij een bepaald gedrag kan uitvoeren	5,81 (1,19)	5,60 (1,09)	6,19 (0,99)
Sociale druk/norm Ervaren sociale druk (vanuit de werkomgeving)	4,38 (1,96)	3,50 (1,65)	3,88 (2,85)
Kennis en vaardigheden Relevante informatie en vaardigheden hebben	5,59 (1,43)	6,00 (0,79)	6,38 (1,06)
Belastbaarheid Fysieke, psychische en mentale mogelijkheden en beperkingen	6,23 (1,24)	6,50 (1,00)	6,38 (0,96)
Randvoorwaarden Factoren in de context die helpend of hinderend zijn	3,63 (1,50)*	5,00 (1,15)	5,88 (1,13)*
Zelfregulering Vaardigheden om doelen te realiseren en focus te houden	5,84 (1,09)	6,07 (1,18)	6,30 (0,91)
Doen: Actief met vakmanschap Actief bezig met het versterken van het eigen professioneel handelen	5,38 (1,75)	5,70 (1,25)	6,00 (1,20)
Doen: Zelfreflectie Zicht op het eigen willen en kunnen	6,13 (0,96)	6,10 (1,29)	6,63 (0,74)
Doen: Beïnvloeden willen en kunnen van cliënten Zicht op en beïnvloeden van het willen en kunnen van cliënten	5,78 (1,07)	5,45 (1,50)	5,81 (1,70)

Interactie werkcoaches, managers en cliënten IJmond Werkt!	T0 (n = 16)	T1 (n = 10)	T2 (n = 12)
Communicatie met cliënten Duidelijkheid over de wederzijdse verwachting tussen professional en cliënt	5,85 (1,17)	6,13 (1,19)	6,13 (1,43)
Congruentie begeleiding door manager en door professional De manier waarop de professional de cliënt begeleidt, sluit aan bij de manier waarop de professionals door de manager wordt begeleid	3,50 (1,58)	4,00 (2,45)	4,88 (2,23)
Verbinding en communicatie met manager Duidelijkheid over de wederzijdse verwachting tussen professional en manager	3,71 (2,11)*	5,30 (1,78)	6,04 (1,67)*

Tabel Gemiddelde scores en de daarbij horende standaarddeviaties (M (SD)) op elementen van willen en kunnen bij werkcoaches van IJmond Werkt! op een 7- punts-Likertschaal (1 = negatief/hinderend/ helemaal mee oneens 7 = positief/helpend/ helemaal mee eens). Wanneer T2 significant ($p < 0.05$) verschilt met T0 is dit aangegeven met een *.

INZICHTEN OVER HET BEGELEIDEN VAN CLIENTEN AAN DE HAND VAN HET IGM

In dit hoofdstuk nemen we u mee in de inzichten die we hebben opgedaan rondom de begeleiding van professionals in de praktijk, het effect op het willen en kunnen van cliënten, en de helpende en hinderende elementen bij de begeleiding van cliënten door professionals. Het toeschrijven van precieze oorzaken van gedragsverandering is complex, gezien er op individueel, organisatorisch en op maatschappelijk niveau ook veranderingen plaatsvinden, en het bij alle metingen niet om exact dezelfde groep gaat. We bespreken daarom welke thema's naar voren komen tijdens interviews en in enquêtes met professionals en cliënten, en linken dit waar mogelijk aan het IGM.

Inzichten uit vorige evaluaties

Het willen en kunnen van professionals

Uit de vorige evaluatie bleek dat professionals van beide organisaties veel tijd besteden aan administratieve taken, het beantwoorden van de mail en telefoon, en gesprekken met werkzoekenden, maar relatief weinig tijd aan praatjes met collega's en professionele ontwikkeling. Er was ruimte voor verbetering in hoeveel tijd professionals besteden aan activiteiten die hun professionalisering en verbinding met managers versterken, zoals gesprekken met managers en persoonlijke coaching. Professionals geven aan een goed inzicht te hebben in hun eigen vaardigheden en motivatie voor het uitvoeren van hun taken, maar ervoeren belemmeringen zoals de kwaliteit van aansturing door managers en hoge werkdruk. Er was ruimte voor verbetering in de ondersteuning en randvoorwaarden die hen in staat stellen om hun werk optimaal uit te voeren.

Het willen en kunnen van cliënten

Veel cliënten willen graag werken, maar zijn nog niet toe aan directe stappen naar werk. Ze geven aan vooral bezig te zijn met het versterken van hun mentale en fysieke gezondheid. Ze vinden het belangrijk dat er oog is voor hun omstandigheden en dat er samen naar oplossingen wordt gezocht. Transparantie van professionals is voor hen belangrijk, vooral over de overweging achter keuzes: ze willen graag inzicht en zeggenschap.

Begeleiden van cliënten in de praktijk

Wat betekent de interventie voor het begeleiden van cliënten in de praktijk? Hieronder gaan we in op een aantal inzichten van het afgelopen jaar.

Veel variatie in de mate waarin professionals het geleerde toepassen in de praktijk

Uit de interviews komt naar voren dat er veel variatie is in de mate waarin professionals en managers het model omarmen en er mee gaan experimenteren in hun professioneel handelen. Waar professionals die het omarmen aangeven dat het hen helpt bewust bezig zijn met het willen en kunnen van cliënten, zijn er ook een aantal professionals die aangeven het model in zijn geheel niet te gebruiken. Genoemde redenen hiervoor liggen zowel in het willen als het kunnen. Zo geven professionals aan dat zij het nut er in mindere mate van inzien omdat ze altijd al bezig zijn met het willen en kunnen van cliënten, al dan niet bewust. Uit de interviews komt ook naar voren dat professionals en managers, door hoge werkdruk en vele veranderingen, weinig bezig zijn met het toepassen van het geleerde in de praktijk. Door deze drukte wordt er daarnaast een groter beroep gedaan op zelfregulerende vaardigheden van professionals en managers.

“Maar ik denk dat wij er in de ongelofelijke drukte die wij zelf ervaren binnen ons werk, niet de aandacht aan geven die het nodig heeft.”

Professional IJmond Werkt!

Het model echt doorgronden en in de praktijk toepassen is moeilijker dan wordt gedacht

Het is voor veel professionals nog lastig om het model echt te doorgronden. Sommige professionals hebben moeite met de (theoretische) termen, of vinden het verwarrend dat meerdere factoren van een cliënt op meerdere plekken in het IGM kunnen worden gezet.

Er is daarnaast een groot verschil tussen verschillende professionals en managers in hoe zij het model, en het leren, omarmen. Sommige professionals zijn er vaak genoeg mee bezig dat zij dit stukje bij beetje onderdeel van hun denken en handelen maken. Maar vele anderen zijn er vrijwel niet mee bezig en hebben moeite op te halen wat er in de trainingen is behandeld.

“Ik heb het gevoel dat ik bij het integratief gedragsmodel toch te veel tegen een complex schema zit aan te kijken”

Professional IJmond Werkt!

“Ik merk wel dat echt alles wat er wordt ingezet, dat dat echt als positief wordt ervaren. En dat het energie geeft en dat ze daarmee aan de slag willen. Dat zijn dan successen. Maar knelpunten blijven gewoon het gedeelte daarna. Om het echt in de praktijk te gaan brengen. En dat blijft een beetje hangen.”

Projectgroep IJmond Werkt!

Trainers geven aan dat professionals en managers steeds vaker bewust met het willen en kunnen van hun gesprekspartners bezig zijn in gesprekken, maar tegelijkertijd zien zij ook dat er nog haakjes worden gemist: signalen die cliënten verbaal en non-verbaal geven waar de professional heel gericht het willen en kunnen kan versterken. Bijvoorbeeld een cliënt die veel initiatief laat zien, positieve feedback geven om diens zelfregulering en diens geloof in eigen kunnen te versterken. Of een cliënt die onzeker is, informatie te geven over de kernwaarden van waaruit de organisatie werkt, om zo kennis, maar ook houding een impuls te geven.

We hebben de afgelopen periode ook een aantal praktijk- en reflectie-oefeningen met de professionals gedeeld. Deze worden echter weinig gebruikt, mogelijk omdat er geen begeleiding of opvolging bij is.

Aan de slag met de beslisbalans

Waarom maak je een beslisbalans?
 Een cliënt die er zin in heeft, heeft namelijk wat anders van jou nodig dan de cliënt die wordt gecoeacht. Niet omdat de cliënt niet wil, maar omdat de cliënt niet weet hoe hij het kan. Het is niet de cliënt die niet wil, maar de cliënt die niet weet hoe hij het kan. Het is niet de cliënt die niet wil, maar de cliënt die niet weet hoe hij het kan.

Terug naar het IGM
 Het IGM heeft ook hier een handvat. Valt het op dat de houding van een cliënt belemmerend is voor het 'willen'? Merk je bijvoorbeeld dat hij of zij zich niet inzet, maar alleen maar wacht op de hulp van de coach? Dan kan het interessant zijn om aan de slag te gaan met deze cliënt.

Willen
 Houding: Vind ik het leuk of vind ik het vervelend?
 Geloof in eigen kunnen: Denk ik dat het mij kan lukken?
 Sociale druk: Vinden anderen dat ik dit moet doen? En hoe belangrijk is hun mening?

Kunnen
 Vaardigheden: Welke vaardigheden heb ik en welke heb ik niet nodig heb?
 Besluitvaardigheid: Kan ik besluiten? Of heb ik het voor mij te doen?
 Zelfregulering: Hoe ik omga met emoties, hoe ik voorafzetten kan.
 Context: Een tekort aan waarden.

ZINZIZ
 Samenwerken met professionals

Voorbeeld praktijkoefening

Hoe maak je de beslisbalans?
 De beslisbalans is een concreet techniek waarbij je samen met de kandidaat de voor- en nadelen van verschillende opties opstelt. Een beslisbalans kan de kandidaat helpen keuzes te maken en een doel te kiezen. De beslisbalans kan ook helpen als het doel van de kandidaat ongeschikt tegengesteld is met het doel van de organisatie.

Vooraf
 Beantwoord voor het invullen van de beslisbalans de volgende vragen:
 • Met welke cliënt wil je deze oefening doen?
 • Waarom wil je met deze cliënt de oefening doen?
 • Waar ga je op letten tijdens de oefening?

Tijdens
 Je moet even gaan zitten voor deze oefening. In totaal kan het tot 20 minuten duren om de stappen te doorlopen. Als de kandidaat zelf niet goed kan schrijven dan kan dit voor de kandidaat doen.
 • Tip: blijf waarde neutraal, de voor- en nadelen die de kandidaat ziet hoeven niet identiek te zijn als die jij ziet, het gaat om de keuze die het beste past bij de cliënt, niet wat jij het beste vindt. Gebruik het dus niet voor dingen waar ze geen keuze in hebben of als er volgens jou maar 1 goede keuze is.
 • Tip: vul niet in voor de kandidaat, laat hem zijn eigen voor- en nadelen benoemen! Heb je het idee dat er een blinde vlek is? Vraag hier dan naar.

Achteraf
 Om te borgen dat de oefening effect heeft op de houding van de cliënt, kan je vragen stellen die inzicht geven in wat het oproept bij de kandidaat.
 Bijvoorbeeld: 'Als je hiervoor kijkt wat voor je doet op?' of 'de lijst met nadelen hier is groter dan de lijst met voordelen, wat vind je daarvan?'
 Als de cliënt een keuze heeft gemaakt kan je ook checken of die zich bewust is van de gevolgen van deze keuze. 'Als je kiest voor optie A betekent dat dat de voordelen van optie B er naar zijn, wat vind je daarvan?' Of 'Wie kan je ermee omgaan dat je de voordelen van optie B mist?'

Hoe volg je de beslisbalans op?
 Bereken achteraf met een collega hoe deze oefening is bevallen. Doe het in je volgende teamoverleg of intervisie, wat vind je leuk, of niet zo goed bevallen? Sta ook even stil bij welke gevolgen je kunt aan deze oefening: hoe ga je hiermee verder in jouw werk en richting de cliënt? Ga na of je de oefening ook bij andere cliënten zou willen toepassen en of je het nog iets voor nodig hebt. Bijvoorbeeld van ons bij ZINZIZ, Succes!

ZINZIZ
 Samenwerken met professionals

Vragen? Bel of mail Femke of Sofie:
 femke@zinziz.nl sofie@zinziz.nl
 06-34020966 06-47239676

Coaching on the job wordt spannend maar leerzaam gevonden

Hoewel professionals coaching on the job spannend vinden, zijn de signalen achteraf positief. Ze vinden het fijn dat iemand meekijkt en inzicht geeft op de helpende en hinderende dingen die zij in het gesprek doen, waar mogelijk aan de hand van het IGM. Ook de teammanagers van WPI Amsterdam horen positieve signalen en vinden het belangrijk dat dit soort mogelijkheden er zijn voor professionals.

“Ik hoor nu ook wel positieve geluiden over de coaching on the job. Dat is nu ook waar ze mee bezig zijn. Eerst waren ze natuurlijk een beetje angstig van iemand met je meekijkt, maar ik hoor nu ook wel wat positieve geluiden van de mensen die het juist wel prettig ervaren dat ze daar die coaching ook op krijgen.”
 Teammanager WPI Amsterdam

Op dit moment is het nog onvoldoende duidelijk wat het effect van coaching on the job is voor de gesprekken met cliënten.

Intervisie wordt als een van de succesfactoren ervaren

Tijdens de intervisies hebben professionals naar hun rol binnen de organisatie en hun eigen handelen gekeken in gesprekken met cliënten aan de hand van het IGM. Ook zijn verschillende casussen behandeld door het IGM uit te werken, de knelpunten per onderdeel van het IGM te identificeren en elkaar te helpen om tot oplossingen te komen. Professionals vinden deze intervisies één van de belangrijkste onderdelen van het project. Zij geven aan dat ze hiermee kunnen reflecteren op hun eigen handelen, en dat de samenwerking tussen collega's een boost krijgt.

“We hebben het in het MT ook besproken en we gunnen het iedereen eigenlijk. Zeker in de tijd waarin er bij de gemeente Amsterdam allerlei brieven binnenkomen over discriminatie, uitsluiting [...] dan is juist intervisie ook een middel waarin je ook dingen kwijt kan in veiligheid en daar met elkaar in gesprek kan.”

Teammanager WPI Amsterdam

“Intervisie daar heb ik echt een heilig vertrouwen in. Dat doet heel veel met uiteindelijk ook buiten intervisie met onderlinge samenwerking. Dus als het je lukt om dat op een goede manier te doen, in een vertrouwde omgeving, dan levert je dat ook buiten de intervisiekamer of de intervisieafspraken, levert je dat heel veel op in de samenwerking.”

Manager IJmond Werkt!

Een ander geeft aan dat ook op persoonlijk vlak veel dingen zijn geleerd. Het gaat er dan vooral om dat er binnen de intervisies veel naar het persoonlijk handelen en de professionele ontwikkeling van de adviseurs wordt gekeken. Sommige professionals vinden het fijn om aan de hand van het IGM naar hun eigen handelen te kijken, anderen houden het liever bij het gedrag van cliënten. Overkoepelend gaat het om bewustwording over wat er speelt bij henzelf, collega's en cliënten.

“[...] het was wel een intervisie waarvan ik dacht, van ja, zo hadden we het als team altijd al moeten doen. [...] Dus ik ben op zich wel heel erg blij dat het in de planning staat en dat er iemand [extern] is die het leidt. Maar ik vind het als team moeten we zelf ook een stukje eigenaarschap [hebben] in dingen. “

Professional WPI Amsterdam

Op dit moment is het nog onvoldoende duidelijk wat het effect van intervisie is voor de gesprekken met cliënten.

In gesprekken zetten professionals in op versterken geloof in eigen kunnen

Professionals zetten in gesprek vaak in op het versterken van het 'geloof in eigen kunnen' van cliënten. Vertrouwen en persoonlijke steun vanuit de professional lijken een basis te bieden voor het opbouwen van zelfvertrouwen, wat cliënten helpt om stappen vooruit te zetten.

Zo vertelde een cliënt dat de professional niet alleen praktisch advies gaf, maar haar ook emotioneel steunde tijdens moeilijke beslissingen, zoals de beslissing om te wisselen van werkplek. Deze steun gaf haar het vertrouwen om stappen te zetten die haar anders te groot leken. Verschillende cliënten benoemden dat ze meer zelfvertrouwen hebben gekregen in het zelfstandig aanpakken van uitdagingen, waarmee zij een impuls op zelfregulering aangeven.

Professionals helpen cliënten wanneer zelfregulerende vaardigheden niet toereikend zijn

Veel cliënten hebben door omstandigheden of belastbaarheid (tijdelijk) een verminderde mate van zelfregulering. Professionals helpen cliënten op de onderdelen waar zij extra ondersteuning in nodig hebben, bijvoorbeeld in het motiveren van de cliënt om door te zetten, het maken van een plan of het benoemen van mogelijke obstakels, maar bijvoorbeeld ook bij het afremmen van cliënten wanneer zij te snel willen gaan. Zo vertelde een cliënt vertelde over zijn goede relatie met de professional, die hem handvatten gaf om pas op de plaats te maken. Voor deze persoon was het juist belangrijk om even rust te nemen en niet werk boven alles te stellen. De kern daarbij is om de vaardigheden om doelen te stellen en om focus te houden stapsgewijs te versterken. En om bijvoorbeeld het gesprek met een cliënt te voeren over acties die op de korte termijn wellicht zinvol lijken, maar op de langere termijn zowel voor gezondheid als voor participatie eerder contraproductief werken.

Professionals helpen cliënten om doelmatig te werken

Het hebben van een doel werkt voor cliënten om overzicht te krijgen. Meerdere cliënten begonnen hun traject zonder een helder idee van wat zij voor henzelf wilden bereiken. Professionals hielpen hen om deze doelen te onderzoeken en stapsgewijs na te streven. Dit gaf niet alleen structuur, maar zorgde ook voor een gevoel van vooruitgang.

“Ik wist niet precies wat ik wilde, maar met hulp heb ik nu een doel voor ogen waar ik naartoe kan werken.”

Cliënt

Voor de begeleiding of een traject werden de doelen met de cliënten vastgesteld. Cliënten vertellen bijvoorbeeld dat ‘werken’ of ‘naar school gaan’ een doel was. Cliënten hebben hierbij niet het gevoel dat ze gedwongen worden om deel te nemen aan trajecten, of het behalen van deadlines. De doelen worden in sommige gevallen zelfs opgeschreven, al wordt dit niet beschouwd als een ‘levend document’ waar tussentijds op teruggegrepen wordt. Wel ervaren cliënten dat hun (impliciete) doelen tussentijds bijgesteld kunnen worden. Zeker wanneer de professional hen beter leert kennen.

Zo wilde een cliënt, ondanks persoonlijke uitdagingen zoals gezondheidsproblemen en familieconflicten, wel werken aan doelen die haar energie geven. Haar wens om haar organisatietalent in te zetten was een constante drijfveer. Zij heeft duidelijk een doel voor ogen en was blij dat de professional hier gehoor aan gaf.

Een aantal cliënten die we meerdere keren hebben geïnterviewd gaven aan een verandering te ervaren in de manier waarop zij werden begeleid, al was dit niet in alle gevallen positief. Zo werd er aan een cliënt direct gevraagd: “Wat wil jij?”. De cliënt ervaaarde dit echter nog als een te brede vraag en wist deze niet te beantwoorden. Zicht krijgen op het willen, kunnen en de doelen om aan te werken is belangrijk, maar in de praktijk zien we ook dat niet alle cliënten weten welke stappen ze willen gaan zetten.

De gouden balans blijkt ook in de praktijk goed te werken

Wanneer er een gebrek is aan persoonlijke aansluiting met de professional kan dit een obstakel vormen. Het ontbreken van een vertrouwensrelatie kan komen door wisselende professionals. Dit maakt het lastig om continuïteit in de begeleiding te ervaren.

"Iedere keer opnieuw mijn verhaal vertellen, voelt als een stap terug."

Cliënt

Verder is de 'klik' die de cliënt ervaart met de professional belangrijk. Een cliënt vertelde hoe ze aanvankelijk geen goede klik had met de professional en dit 'in de wandelgangen' had aangegeven. Hoewel ze niet zeker weet of dat de reden was, kreeg ze daarna een nieuwe professional met wie het beter ging. Andere cliënten benadrukken dat een goede balans tussen zakelijkheid en persoonlijkheid in de begeleiding als fijn wordt ervaren.

In de praktijk blijken de uitgangspunten van de Gouden Balans (zie figuur) ook goed te werken. Cliënten geven daarbij aan dat het investeren in verbinding/veiligheid en het opbouwen van een vertrouwensrelatie essentieel is voor succesvolle begeleiding. Persoonlijk contact, praktische steun en het gevoel gezien te worden versterken niet alleen de veiligheid, maar ook het geloof in eigen kunnen van cliënten. Deze verbinding/veiligheid biedt vervolgens een basis om doelen te bereiken en willen en kunnen te versterken, in het bijzonder zelfregulering te versterken.

Professionals spelen een cruciale rol in het versterken van zelfregulering door praktische en emotionele steun te bieden, afgestemd op de behoeften van de cliënt. Om de relatie met de cliënt te versterken, is aandacht voor persoonlijke verbinding, maatwerk en het vieren van successen belangrijk. Ook organisatorische verbeteringen, zoals een lagere caseload en stabiele begeleiding, zijn ondersteunend. Ook hier wordt zichtbaar dat het faciliteren en versterken van het willen en kunnen van professionals cruciaal is voor het effectief faciliteren en versterken van het willen en kunnen van cliënten.



Figuur Gouden balans in contact met cliënten, een model dat ook in de trainingen en intervisies aan bod komt

Effecten op het willen en kunnen van cliënten

Hieronder gaan we in op de effecten van de begeleiding van professionals op het willen en kunnen van cliënten, gebaseerd op de resultaten uit enquêtes en interviews met cliënten.

In Amsterdam zien we een significante afname in zelfregulering bij cliënten en afnemende trends bij de relatie tussen professional en cliënt

We zien bij de jongeren van WPI Amsterdam een significante afname van zelfregulering (T0: 4,24 en T2: 3,72). We zien daarnaast een aantal (niet-significante) trends: zo is de invloed van de professional op het geloof van eigen kunnen lager op T2 dan op T0 en hetzelfde geldt voor de relatie met de professional.

Willen en kunnen van cliënten WPI Amsterdam	T0 (sept 23) (n = 39)	T1 (feb 24) (n = 25)	T2 (sept 24) (n = 44)
Houding Gedachten en gevoelens over het gedrag en de gevolgen van het gedrag	4,34 (0,85)	4,03 (0,85)	4,21 (0,88)
Geloof in eigen kunnen Het vertrouwen dat iemand heeft dat hij/zij een bepaald gedrag kan uitvoeren.	4,30 (0,86)	3,96 (1,16)	4,02 (0,91)
Invloed van professional op houding/geloof in eigen kunnen De invloed van de professionals die cliënten ervaren	3,41 (1,14)	3,86 (1,20)	3,00 (1,06)
Sociale druk/norm Ervaren sociale druk (vanuit de werkomgeving)	3,72 (0,99)	3,64 (0,79)	3,59 (0,90)
Kennis en vaardigheden Relevante informatie en vaardigheden hebben	3,68 (1,24)	3,52 (1,19)	3,27 (1,01)
Invloed van professional op kennis en vaardigheden De invloed van de professionals die cliënten ervaren	3,56 (1,07)	3,32 (1,42)	3,15 (0,90)
Belastbaarheid Fysieke, psychische en mentale mogelijkheden en beperkingen	3,72 (1,03)	3,59 (1,25)	3,41 (1,23)
Context en randvoorwaarden Factoren in de context die helpend of hinderend zijn	2,03 (0,75)	2,12 (0,70)	1,97 (0,78)
Invloed van professional op belastbaarheid en context De invloed van de professionals die cliënten ervaren	-	-	3,00 (1,22)
Zelfregulering Vaardigheden om doelen te realiseren en focus te houden	4,26 (0,91)	3,95 (1,20)	3,72 (1,07)*
Invloed van professional op zelfregulering De invloed van de professionals die cliënten ervaren	3,13 (1,18)	3,42 (1,54)	3,08 (1,24)
Intentie De mate waarin cliënten de intentie hadden op stappen te zetten richting hun doel	4,30 (0,87)	4,45 (0,67)	4,13 (1,06)
Gedrag in de laatste 6 maanden De mate waarin cliënten stappen hebben gezet naar hun doel	4,12 (1,07)	4,18 (0,73)	4,13 (1,19)
Invloed van professional op intentie en gedrag De invloed van de professionals die cliënten ervaren	3,24 (1,30)	3,06 (1,21)	2,85 (1,28)
Relatie met professional Hoe de cliënten hun relatie met hun professional beoordelen.	3,99 (1,03)	4,20 (0,82)	3,43 (1,11)

Tabel Gemiddelde scores en de daarbij horende standaarddeviaties (M (SD)) op elementen van willen en kunnen bij cliënten van WPI Amsterdam op een 5- punts-Likertschaal (1 = negatief/hinderend/ helemaal mee oneens; 5 = positief/helpend/mee eens). Wanneer T2 significant ($p < 0,05$) verschilt met T0 is dit aangegeven met een *.

Bij IJmond Werkt! mogelijk meer invloed van professionals op willen en kunnen cliënten

We zien bij de cliënten geen significante verschillen, wel zien we een aantal trends. Zo is de invloed van de professional op houding, geloof in eigen kunnen, kennis en vaardigheden, intentie en gedrag van de cliënt groter op T2 dan op T1. Helaas kunnen we geen causale verbanden leggen, omdat de respons laag is en niet alle cliënten de voor en nametingen hebben ingevuld. Wel zou het te maken kunnen hebben met een algemeen beeld dat de doelgroep 'zwaarder' wordt. Ook zien we bij context een trend, namelijk dat deze wat lager scoort bij T2 ten opzichte van T0. Ook hier kunnen we helaas niet achterhalen waar dit mee te maken kan hebben.

Willen en kunnen van cliënten IJmond Werkt!	T0 (sept 23) (n = 43)	T1 (feb 24) (n = 35)	T2 (sept 24) (n = 22)
Houding Gedachten en gevoelens over het gedrag en de gevolgen van het gedrag	4,31 (0,93)	3,86 (1,06)	4,50 (0,79)
Geloof in eigen kunnen Het vertrouwen dat iemand heeft dat hij/zij een bepaald gedrag kan uitvoeren.	3,90 (0,98)	3,64 (0,95)	4,02 (1,04)
Invloed van professional op houding/geloof in eigen kunnen De invloed van de professionals die cliënten ervaren	3,50 (1,19)	3,74 (0,76)	3,79 (1,42)
Sociale druk/norm Ervaren sociale druk (vanuit de werkomgeving)	3,44 (0,92)	3,60 (0,97)	3,71 (0,86)
Kennis en vaardigheden Relevante informatie en vaardigheden hebben	3,63 (1,17)	3,40 (1,06)	3,91 (1,25)
Invloed van professional op kennis en vaardigheden De invloed van de professionals die cliënten ervaren	3,41 (1,19)	3,64 (1,19)	3,87 (1,41)
Belastbaarheid Fysieke, psychische en mentale mogelijkheden en beperkingen	3,18 (1,29)	3,04 (1,36)	3,39 (1,16)
Context en randvoorwaarden Factoren in de context die helpend of hinderend zijn	2,08 (0,64)	1,94 (0,69)	1,86 (0,60)
Invloed van professional op belastbaarheid en context De invloed van de professionals die cliënten ervaren	-	-	3,46 (1,05)
Zelfregulering Vaardigheden om doelen te realiseren en focus te houden	3,93 (1,00)	3,56 (1,26)	3,81 (0,98)
Invloed van professional op zelfregulering De invloed van de professionals die cliënten ervaren	3,29 (1,20)	3,59 (1,26)	3,47 (1,30)
Intentie De mate waarin cliënten de intentie hadden op stappen te zetten richting hun doel	4,30 (0,81)	4,26 (1,02)	4,32 (0,82)
Gedrag in de laatste 6 maanden De mate waarin cliënten stappen hebben gezet naar hun doel	4,05 (1,16)	4,19 (0,96)	4,26 (0,93)
Invloed van professional op intentie en gedrag De invloed van de professionals die cliënten ervaren	3,52 (1,44)	3,79 (1,18)	4,00 (1,10)
Relatie met professional Hoe de cliënten hun relatie met de professional beoordelen.	3,84 (1,18)	4,03 (1,06)	4,29 (1,11)

Tabel Gemiddelde scores en de daarbij horende standaarddeviaties (M (SD)) op elementen van willen en kunnen bij cliënten van IJmond Werkt! op een 5- punts-Likertschaal (1 = negatief/hinderend/ helemaal mee oneens; 5 = positief/helpend/mee eens). Wanneer T2 significant ($p < 0,05$) verschilt met T0 is dit aangegeven met een *.

Cliënten zijn grotendeels tevreden over hun begeleiding en ervaren nabij contact

De meeste cliënten geven aan dat de ondersteuning in het algemeen is verbeterd in de tijd dat zij begeleiding krijgen. Tegelijkertijd is er ook een groot deel die aangeeft dat de ondersteuning onveranderd is, en een enkeling ervaart zelfs een achteruitgang.

Er zijn hierbij weinig verschillen te identificeren tussen de cliënten die begeleiding krijgen bij de WPI Amsterdam en IJmond Werkt!. De professionals hebben zowel contact via Whatsapp, telefoon of e-mail, maar gaan bijvoorbeeld ook mee naar gesprekken met de leidinggevende, komen cliënten bezoeken op locatie, of zijn op andere manieren fysiek aanwezig in het leven van de cliënt. Zo vertelt een cliënt dat hij blij was dat de professional een keer langskwam bij de kringloopwinkel waar hij werkt. Een ander geeft aan dat de professional een pasje aanvraag, zodat zij kon langskomen op de locatie waar zij werkte. Deze was normaal gesproken afgesloten voor bezoekers.

Cliënten voelen zich gezien en gehoord

De meeste cliënten ervaren een vertrouwensrelatie met de professional. Cliënten geven aan dat bijvoorbeeld het uit zichzelf vragen hoe het met hen gaat hieraan bijdraagt. En daarbij ook luistert naar het antwoord en dit onthoudt. Dit geldt niet alleen voor de fysieke gesprekken, maar ook een appje of berichtje als een bepaalde actie is afgelopen wordt zeer gewaardeerd door de cliënten. Het samen vieren van successen draagt ook bij aan de vertrouwensrelatie. Een cliënt uit Amsterdam heeft een dag na het interview een

sollicitatiegesprek. Als zij wordt aangenomen wil zij dit succes graag vieren met de professional.

“Ik wil haar verrassen met mijn nieuwe baan”

Cliënt

Cliënten hebben vertrouwen dat zij in de toekomst weer een baan zullen vinden

Op een enkeling na hebben alle geïnterviewden goede moed over de toekomst. Ze hebben er vertrouwen in dat ze in de toekomst weer een baan zullen vinden. Wel geeft ongeveer de helft aan op dit moment nog te ziek, of midden in een herstelproces te zijn om een nieuwe baan te kunnen behouden. Cliënten geven wel aan dat ze op de goede weg zijn en er alles aan doen om te werken aan dit herstel. Voor een aantal betekent dit dat ze actief meedoen aan een sollicitatietraining. Weer anderen werken aan hun herstel door zaken die niet direct met werk te maken hebben, zoals werken aan hun lichamelijke en/of mentale gezondheid, een opleiding volgen of zoeken, het doen van vrijwilligerswerk, of hun sociaal netwerk uitbreiden. Enkele maken al stappen naar werk door zelf te solliciteren.

De geïnterviewden zijn hoopvol dat het in de toekomst wel goed met hen zal komen. Zij beschrijven hoe belangrijk het voor hen is om te werken of om 'iets' te doen.

"Ik wil niet zo'n uitkeringstrekker zijn."

Cliënt

Het hebben van een uitkering is echter vaak ook stressvol voor de cliënten. Het is voor hen een vorm van afhankelijkheid, die hen kwetsbaar maakt. Het komt vaak met allerlei onzekerheden, zoals verplichtingen naar de gemeente, waar ze zich niet goed toe weten te verhouden.

Cliënten werken aan hun zelfsturing richting werk, maar dat blijft lastig

Veel cliënten zijn bezig met het versterken van hun zelfregulerende vaardigheden om de stap te kunnen maken naar werk. Onder zelfregulering verstaan we het vermogen van mensen om hun gedrag, gedachten en emoties te sturen richting het bereiken van persoonlijke doelen. Het omvat vaardigheden zoals het stellen van doelen, het maken van een plan, het uitvoeren ervan en het bewaken van de voortgang. Daarnaast speelt zelfregulering een rol bij het behouden van focus op doelen, zelfs wanneer je wordt geconfronteerd met tegenslagen, teleurstellingen, sociale druk of andere uitdagende omstandigheden. Proactief omgaan met deze obstakels en jezelf blijven motiveren zijn cruciale aspecten van zelfregulering

Cliënten geven aan soms onzeker te zijn over wat ze moeten doen, en hebben in veel gevallen niemand anders om hen heen die weet hoe de systemen werken of die begrijpt wat de problemen zijn waar zij mee worstelen. Het gaat er voor cliënten niet alleen om dat de professional hen vertelt wat ze moeten doen, maar ook dat ze het samen oppakken als de cliënt er zelf niet meer uitkomt. Het gaat dan bijvoorbeeld om het samen openen van een DigiD-account. Of om samen even in te loggen op een site van bijvoorbeeld een uitkeringsinstantie. Of juist om samen even te brainstormen over een sollicitatiegesprek.

“Eén keer zat ik echt niet lekker en dan gaan we het samen doen.”

Client

Professionals die bewust omgaan met de manier waarop zij steun geven, kunnen zo ook een boost geven aan de zelfregulerende vaardigheden. Professionals die constructieve frictie³ bieden, versterken de zelfregulerende vaardigheden van cliënten. Er wordt daarbij bewust een lichte en positieve uitdaging gecreëerd die de cliënt uitnodigt om uit de comfortzone te komen en aanmoedigt tot reflectie en groei. Dit proces helpt hen niet alleen inzicht te krijgen in de stappen die nodig zijn om persoonlijke doelen te bereiken, maar bevordert ook eigenaarschap over hun ontwikkeling. Een cliënt beschreef in een interview bijvoorbeeld hoe hij leerde kalm te blijven in stressvolle situaties en zelfstandig oplossingen te zoeken.

“Ik weet nu dat ik dingen kan aanpakken zonder meteen in paniek te raken”

Cliënt

Een andere cliënt vertelt besloten te hebben geen gebruik te maken van de vacaturebank van IJmond Werkt!, omdat hij liever zelf ging zoeken. Zo vinden cliënten vaak zelf oplossingen voor praktische problemen waar zij tegenaan lopen.

“Ik had bijvoorbeeld naar IJmond Werkt! kunnen gaan. En door hun vacaturebank kunnen scrollen. Maar ik wilde het toch liever zelf doen. Anders lijkt het aanbod mij heel beperkt.”

Cliënt

Voor anderen blijft zelfregulering een uitdaging, zeker als er sprake is van complexe persoonlijke omstandigheden. Zij lijken meer behoefte te hebben aan praktische steun, bijvoorbeeld bij het zoeken naar oplossingen of het maken van een plan. Eén cliënt vertelde hoe moeilijk het was om zelfstandig zaken te regelen vanwege gezondheidsklachten en emotionele belasting. Zij zag de professional als belangrijke steun in het ontwikkelen van een balans tussen hulp vragen en zelfredzaamheid.

De verschillen die er zijn tussen verschillende doelgroepen cliënten zijn klein

In dit project hebben we te maken met verschillende doelgroepen: zo werken de betrokken professionals van WPI Amsterdam uitsluitend met cliënten onder de 27 jaar, terwijl de professionals van IJmond Werkt! met de gehele doelgroep uit de Participatiewet werken. Een van de onderzoeksvragen richtte zich dan ook op mogelijke verschillen en daarmee aanpakken bij deze doelgroepen.

³ Constructieve frictie is een construct uit de opleidingskunde die ook zeer toepasbaar is voor het werk van de professionals. Het verwijst naar een dynamiek waarbij er spanning of verschil van mening is tussen de professional en de cliënt en maar waarbij deze spanning op een positieve manier wordt ingezet om de motivatie en ontwikkeling van de cliënt te stimuleren. Het gaat erom dat de professional, door doelbewust te confronteren en uit te dagen, de cliënt helpt bij het versterken van zowel het 'willen' als het 'kunnen'. Bijvoorbeeld door de cliënt te ondersteunen in het overwinnen van obstakels en hen aan te moedigen om buiten hun comfortzone te denken, kan de cliënt zowel persoonlijk groeien als zijn zelfregulering vergroten. Het doel is om door deze constructieve spanning duurzame veranderingen in gedrag of denken te realiseren. Zie ook Vermunt, J. D., & Verloop, N. (1999). Congruence and friction between learning and teaching. *Learning and instruction*, 9(3), 257-280.

PROCESMATIGE INZICHTEN

Hieronder zijn de inzichten gericht op wat helpt en hindert bij het doen van een interventie bij WPI Amsterdam en IJmond Werkt! weergegeven. Deze zijn gebaseerd op interviews met managers, professionals en projectleden.

Blijven zoeken naar de meest passende manier van implementeren

In dit project, maar ook in andere implementatietrajecten blijft het zoeken wat de meest passende manier van implementeren is. In dit project hebben we getracht bottom-up tot een passende aanpak te komen, door aan de hand van denktanks en evaluaties informatie op te halen bij cliënten, professionals en managers, en de ontwikkelde interventie ook weer bij hen voor te leggen. Met deze meer bottom-up aanpak kan draagkracht en eigenaarschap gevoed worden. Een nadeel van deze aanpak, dat we ook in dit project hebben gezien, is dat dit veel tijd van de professionals vraagt en dat er (op de korte termijn) onduidelijkheid kan zijn over de richting.

“Maar we waren met zijn allen zoekend, en wat ik met name heb gemerkt is ook tijdens de werkoverleggen dat mensen echt wel vragen stelden die moeilijk te beantwoorden waren.”

Teammanager WPI Amsterdam

Het is in dit project door wisselingen van betrokkenen en veranderingen binnen de organisaties lastig geweest om continuïteit in de aanpak te borgen. Professionals ervaren dan ook niet dat de aanpak van hen is. Daarbij geven betrokkenen aan dat gemeentelijke organisaties meer gewend zijn aan een top-down aanpak, waarbij besluitvorming en richting voornamelijk managementlagen komt.

“.. dit project is eigenlijk veel meer een leren experimenteren met elkaar. Dat is wel iets wat nodig is, denk ik, om te verbeteren en te groeien en ook met de ontzettend rap veranderende samenleving om te gaan. Maar het is niet iets wat in de organisatie zit.”

Projectgroeplid WPI Amsterdam

“Teammanagers kunnen groot effect hebben op hoe iets wordt doorgevoerd. Maar ik denk dat de teammanagers die op Zuidoost en Nieuw-West best wel een grote stempel kunnen drukken. En als zij dus heel positief zijn, dan merk je dat dat wel leidt tot versnelling in bepaalde zaken. Dus dat is heel fijn. Dat is denk ik echt wel iets waar we trots op kunnen zijn.”

Projectgroeplid WPI Amsterdam

Er is dus twijfel over wat de meest effectieve manier van implementeren is, en in hoeverre dit vooral vanuit de visie van het (hoger) management moet komen, of dat er vooral ingezet moet worden op het stimuleren van draagvlak vanuit de professionals, bijvoorbeeld door hen in te zetten als co-onderzoeker.

Verdere inbedding vraagt om een impuls op de lerende organisatie

Professionals en managers reflecteren dus graag met elkaar op hun handelen. Het wordt echter ook nog wel lastig gevonden om dit structureel onderdeel te maken van het DNA van de organisaties. Er wordt bijvoorbeeld zelden met elkaar meegekeken in de spreekkamer. De coaching on the job wordt op dit moment gedaan, en dit creëert een mate van veiligheid. Managers vinden die rol in mindere mate bij henzelf liggen omdat het voor professionals moeilijker kan zijn om gesprekken te voeren waar hun leidinggevende bij is, of omdat zij zich in mindere mate bezighouden met de inhoud van de gesprekken die professionals voeren.

“Ja, en het heeft ook mee te maken met de manier waarop ik aanstuur. Ik bespreek met mensen geen caseloads. Dus ik kan ook lastig beoordelen hoe ze dan met een caseload omgaan, en dilemma's die ze daar tegenkomen.”

Manager IJmond Werkt!

Er kan echter door in te zetten op een lerende organisatie, bijvoorbeeld door het met elkaar meekijken (zowel managers of andere professionals), nog veel winst worden behaald op het gebied van het versterken van het willen en kunnen van professionals en cliënten.

“Laten we gewoon meer met elkaar meekijken wat we doen in het gesprek. Laten we elkaar meer feedback geven. Laten we meer van elkaar leren. Die cultuur kan je wel heel erg inzetten”

Projectgroeplid WPI Amsterdam

“Het is voor een cadeautje voor jezelf, en ga er lekker mee aan de slag. Daar zie ik zeker nog een meerwaarde voor in, voor in de toekomst dat mensen daar ook wel bewuster van worden”

Teammanager WPI Amsterdam

Toch behoefte aan een concrete methode

Hoewel werken met een model een waardevolle kapstok biedt, is het nog geen vervanging voor een methode. We zien dan ook dat de procesmatige aanpak een groot beroep doet op de zelfregulering van de managers en professionals. De professionals geven aan daarbij ondersteuning te kunnen gebruiken, door het meer concreet en pakbaar te maken. We zijn op dit moment dan ook bezig om deze concrete handvatten te bieden door een aantal dingen door te ontwikkelen: een intakeproces met concrete handvatten voor professional en cliënt, een werk-, en oefenboek voor professionals met een uitgebreid overzicht van technieken die gericht zijn op het faciliteren en versterken van willen en kunnen in gesprekken en handreikingen voor intervisie en coaching on the job.

“We zien ook wel dat het echt maatwerk is. En vanuit een bepaald model werken is niet altijd handig. Vooral als het veel werk is, zeg maar. Of als het gesprek te lang gaat duren voor de jongeren.”

Jongerenadviseur WPI Amsterdam

Bij beide organisaties wordt het IGM gekoppeld aan andere methodes. Zo koppelt WPI Amsterdam het IGM met de Amsterdamse Maatwerk Methode en koppelt IJmond Werkt! het IGM aan de ABC-methode.

Professionals en managers geven aan dat zij door de trainingen hun kennis en vaardigheden vergroten, doordat zij zich bewuster worden van hun handelen in de spreekkamer.

“Het positieve ervan is met name die bewustwording. Ja dus dat je eigenlijk bewust bent van wat je doet en waarom je het doet.”

Teammanager WPI Amsterdam

Veel van hen geven aan door ervaring uit de praktijk een bepaalde manier van werken te hebben, die voor hen goed werkt, zonder bewust na te denken waarom iets werkt en welke andere aanpakken ook zouden kunnen bijdragen aan het doel. De bewustwording draagt bij aan het methodisch handelen, het handelen volgens een vaste, weldoordachte manier om daarbij op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier het doel te bereiken dat men voor ogen heeft.

“Soms ga je wel eens te snel in een gesprek of ben je te enthousiast. En dat ik dan denk van: nou maar wacht, is dit nou wel helemaal realistisch?”

Manager IJmond Werkt!

Borging naar de toekomst toe krijgt nu al aandacht

Borging van de opbrengsten wordt door de verschillende betrokkenen op dit moment als grootste prioriteit gezien en er wordt gekeken naar de beste invulling naar de toekomst toe. Dit is belangrijk want er is veel moeite gericht op de verschillende projecten die door de gemeentelijke organisaties worden opgezet, en veel professionals verwachten dat na afronding van dit project weer een nieuw project opgestart zal worden. Volgens professionals zijn zij daarin afhankelijk van wat er in de maatschappij gebeurt.

“Ja, ik denk dat het afhangt van het maatschappelijk thema, of wat actueel is dan op het moment. En dat ze daarop weer iets bedenken.”

Professional WPI Amsterdam

Andere professionals hebben iets meer vertrouwen dat wat er in gang is gezet wel zal beklijven na september 2025. En er wordt benadrukt dat borging essentieel is om te voorkomen dat veranderingen en projecten verzanden in de dagelijkse hectiek.

“Ik denk alleen wel dat we opfrissing nodig hebben volgend jaar. Zeker. Periodiek gewoon opfrissing.”

Professional WPI Amsterdam

“Je moet het blijven voeden. Blijven onderhouden. Je wil het eigenlijk in het DNA hebben van de mensen. Want anders ben je het heel snel kwijt, omdat we natuurlijk worden overladen met allerlei informatie en wijzigingen.”

Teammanager WPI Amsterdam

“Als je dat niet borgt in dat proces, dan is het wel heel mooi verslag en dan ben ik bang van dat we na twee maanden niet meer weten wat het IGM is. (...) Want dan gaat iedereen weer aan de slag met zijn werk en met waar hij mee bezig is en met de waan van de dag.”

Teammanager WPI Amsterdam

Projectgroep ook lerend: verbeterpunten op communicatie

Over het algemeen wordt de samenwerking tussen de verschillende organisaties als prettig ervaren. Het is te merken dat IJmond Werkt! en WPI Amsterdam op veel vlakken tegen dezelfde knelpunten aan lopen, en dat het dan fijn wordt gevonden om met elkaar te kunnen sparren. Wel kan de communicatie op een aantal vlakken wat sterker. Zo geeft een betrokkene uit het projectteam aan dat het soms lastig is om professionals mee te nemen in wat er komen gaat omdat dit niet altijd voldoende is gecommuniceerd in het projectteam.

“En omdat, men is moe van al die onderzoeken en anders werken en dan weer dit en dan gaan we dit weer experimenteren. Je wordt niet meer serieus genomen.

Terwijl je je mensen wel moet meenemen.”

Projectgroeplid WPI Amsterdam

Ook professionals geven aan meer te willen worden meegenomen in de planning en waarom voor een bepaalde onderdelen is gekozen. Deze behoefte komt mogelijk ook voort uit het punt dat de nieuwsbrief, waarin vaak ook iets van de planning wordt besproken, door veel professionals niet wordt gelezen of ontvangen. Daarnaast kan deze ook wat concreter, als een echt stappenplan worden weergegeven.

“Ik voel dan wel de behoefte dat ik denk van....naar september 2025 toe...zou het dan helpend zijn als er vanuit jullie kant, en ons management een soort van een stappenplan komt..”

Professional IJmond Werkt!

HELPEDE EN HINDERENDE FACTOREN EN WERKZAME ELEMENTEN

Gegeven de bovenstaande resultaten hebben we weer nieuwe inzichten gedaan over de helpende en hinderende factoren in het willen, kunnen en doen (IGM) van managers, professionals en cliënten. In dit stuk gaan we in op deze helpende en hinderende elementen. Daarnaast gaan we in op de daarop gerichte werkzame elementen van de aanpak.

Managers: helpende en hinderende elementen in het begeleiden van professionals

Wat helpt en hindert managers bij het begeleiden van professionals:

- ➔ Het geaggregeerde willen en kunnen moet op orde zijn: We zien dat voordat de stap wordt gemaakt naar het faciliteren van het individuele willen en kunnen van professionals, het geaggregeerde willen en kunnen in grote lijnen op orde moet zijn. Het gaat hierbij bijvoorbeeld voor het stimuleren van een lerende organisatie, het hebben van een organisatie-brede visie op begeleiding, en betrokkenheid van de verschillende management lagen.
- ➔ Weinig aansluiting tussen uitvoering en beleid: Professionals geven aan dat het hinderend kan zijn wanneer (hoger) management onvoldoende betrokken is bij de praktijk.
- ➔ Bewustwording over hun eigen handelen: Managers geven aan het IGM te gebruiken het vooral om bewust bezig te zijn met wat ze in de praktijk doen met hun begeleiding.

Professionals: helpende en hinderende elementen in het begeleiden van cliënten en versterken professioneel handelen

Wat helpt en hindert professionals bij het begeleiden van cliënten en het versterken van hun professioneel handelen:

- ➔ Bewustwording over hun eigen handelen: Professionals die het IGM omarmen gebruiken het vooral om bewust bekwaam te handelen
- ➔ Samenwerken met collega's: samenwerking wordt belangrijk gevonden door professionals om samen te sparren en te weten wat er bij collega's gebeurt.
- ➔ Reflectie op eigen handelen en leren van elkaar: het zijn van een lerende organisatie kan volgens projectleden en managers helpen bij het begeleiden van cliënten en het versterken van het professioneel handelen, onder andere door intervisie en coaching on the job.
- ➔ Geen duidelijke visie vanuit de organisatie: Professionals die vinden dat hun organisatie geen duidelijke visie heeft rondom de rol geven aan dit hinderend te vinden bij het doen van hun taken.
- ➔ Hoge werkdruk: Door hoge werkdruk komt vooral de investering in het eigen professioneel handelen onder druk te staan.
- ➔ Wisselingen in team: Vele wisselingen in teams kunnen volgens professionals de samenwerking hinderen

Cliënten: helpende en hinderende elementen in zetten van stappen naar optimale participatie

Wat helpt en hindert cliënten bij het zetten van stappen naar optimale participatie:

- ➔ Opbouwen van vertrouwen en persoonlijke verbinding: een goede klik tussen cliënt en professional is essentieel. Persoonlijke aandacht en praktische steun versterken de vertrouwensrelatie. De principes van de "Gouden Balans" kunnen hierbij goed werken,

waarbij verbinding en veiligheid als basis dienen voor het versterken van zelfregulering.

- ➔ Focus op het versterken van zelfregulering en doelen stellen: professionals helpen cliënten hun geloof in eigen kunnen te versterken door praktische en emotionele steun. Dit stimuleert zelfregulering en het zelfstandig zetten van stappen. Doelen worden samen met cliënten vastgesteld, wat structuur en een gevoel van vooruitgang geeft. Er is ruimte om doelen bij te stellen op basis van nieuwe inzichten.
- ➔ Maatwerk en continuïteit in begeleiding: maatwerk, afgestemd op de behoeften van de cliënt, draagt bij aan het succes van de begeleiding. Het inzetten van vaste professionals versterkt de continuïteit en de vertrouwensrelatie.

Werkzame elementen in de (procesmatige) aanpak

Hieronder gaan we in op welke elementen in de praktijk een toegevoegde waarde richting de doelen hebben, en welke elementen nog verder geïmplementeerd en onderzocht moeten worden.

Wat werkt:

- ➔ Het IGM helpt bij bewustwording en het creëren van een gemeenschappelijke taal, en kan daarbij als vliegwiel functioneren voor vakmanschap, methodisch en waardeneutraal werken, samenwerken en kritisch naar het eigen willen en kunnen kijken.
- ➔ Intervisie helpt bij reflectie op eigen handelen en eigen willen en kunnen, samenwerken en leren van elkaar
- ➔ Coaching on the job helpt bij reflectie op eigen handelen
- ➔ Borging naar de toekomst toe krijgt vroegtijdig aandacht

Waar we (waar mogelijk) nog verder onderzoek naar doen:

- ➔ De effecten van het (verder) betrekken van managers in de bredere definitie van het woord
- ➔ De effecten van het intervisie en coaching on the job voor het begeleiden van cliënten
- ➔ De effecten van het een impuls op de lerende organisatie
- ➔ De effecten van het werken met een IGM-methode
- ➔ Wat werkt bij borging naar de toekomst

CONCLUSIES & OPVOLGING

In dit hoofdstuk leest u onze conclusies gebaseerd op onze huidige meting 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 hieraan gaan geven.

Het project in zijn geheel

Concluderend kan er gesteld worden dat, er binnen en buiten de interventie veel gebeurd is, en veel informatie is opgehaald over de begeleiding en ondersteuning van professionals en cliënten. Het vernieuwende aspect van de interventie, namelijk het betrekken van een brede management laag, komt nog in beperkte mate van de grond. Hoewel er beperkte effecten zijn gevonden, betekent dit echter niet dat de interventie gefaald is. Hoewel het frustrerend kan zijn dat deze (nog) niet geheel werkt zoals beoogd, is er veel belangrijke informatie opgehaald die van belang kunnen zijn voor het vervolg maar ook andere projecten lessen uit kunnen trekken.

Het begeleiden van professionals aan de hand van het IGM

In de praktijk zien we ook dat hoge werkdruk bij managers, personeelsverloop, en beperkte leercultuur obstakels vormen voor het praktisch toepassen van het geleerde en het versterken van professioneel handelen van professionals. Het IGM helpt managers en professionals bij de bewustwording en geeft daarmee handvatten om nieuwe dingen te proberen. Professionals ervaren echter een gebrek aan visie (vooral bij IJmond Werkt!), betrokkenheid van hoger management, en een duurzame leercultuur binnen de organisatie. Door hoge werkdruk en personeelsverloop is consistente ondersteuning lastig, terwijl het project vaak als een extra taak wordt gezien in plaats van een integraal onderdeel van de organisatie.

We zien in Amsterdam Zuidoost wel een significante verbetering in de randvoorwaarden voor professionals om hun werktaken uit te voeren en hun professioneel handelen te versterken. Daarnaast zijn de goede relatie en steun van collega's en managers, evenals steun uit het privéleven, belangrijke helpende factoren die bij T2 nog sterker naar voren komen. Hoewel niet significant, zien we bij jongerenadviseurs positieve trends in geloof in eigen kunnen, mogelijk dankzij verbeterde samenwerking binnen teams, en een afname in sociale druk door minder focus op uitstroomcijfers. Opvallend is de tijdelijke toename in congruentie tussen de begeleiding van managers en professionals, die later weer afneemt, mogelijk door afnemende aandacht na een intensieve trainingsperiode. Bij IJmond Werkt! zien we positieve trends in zowel het willen als het kunnen van professionals. Er is een stijging in houding, geloof in eigen kunnen, kennis en vaardigheden, en zelfregulering. De ervaren sociale druk neemt af. Daarnaast is er een duidelijke verbetering in de congruentie tussen de begeleiding van managers en professionals, vergelijkbaar met Amsterdam. Tot slot laten werkcoaches een groei zien in zelfreflectie en hun actieve betrokkenheid bij vakmanschap, wat hun professionele ontwikkeling verder versterkt. De beperkte steekproefgrootte bij beide organisaties maakt causale verbanden echter lastig vast te stellen.

Door het vele verloop van professionals zijn er uitdagingen rondom continuïteit van de werkzame elementen in het project. Het succes op lange termijn hangt af van structurele borging en de ontwikkeling van een concrete methode die aansluit bij de praktijk van professionals en managers. Daarnaast hebben professionals behoefte aan betere communicatie, een heldere koers, en meer samenwerking binnen en tussen teams.

Het begeleiden van cliënten aan de hand van het IGM

In de praktijk zien we dat intervisie een positieve impact op de samenwerking en het reflecteren op het eigen handelen van professionals. Ook coaching on the job wordt positief beoordeeld. Het is nog niet duidelijk wat het effect van intervisie en coaching on the job op de gesprekken die zij voeren. Het IGM helpt ook professionals bij de bewustwording en geeft daarmee handvatten om nieuwe dingen te proberen. Wel zijn er knelpunten rondom de daadwerkelijke praktische toepassing van het model.

Professionals geven steun aan cliënten, vooral in moeilijke periodes. Dit varieert van praktische hulp tot emotionele steun. Professionals ondersteunen cliënten bij het overwinnen van obstakels, het stellen van realistische doelen en het aanpassen van doelen aan persoonlijke omstandigheden. Het vaststellen van doelen biedt structuur en motiveert cliënten. In sommige gevallen wordt er door professionals té direct gevraagd naar wat de cliënt zou willen doen om toe te werken naar optimale participatie, en dat zij het soms lastig vinden hier antwoord te geven.

Een goede relatie met de professional is essentieel voor cliënten om stappen te zetten in hun re-integratie. Gebrek aan continuïteit of een persoonlijke klik wordt als obstakel ervaren.

Veel cliënten werken aan zelfregulerende vaardigheden, zoals plannen en doelen stellen, maar dit blijft een uitdaging. Professionals kunnen zelfregulering en eigenaarschap versterken door aan de hand van constructieve frictie, de mate van (lossere) sturing die de cliënt uitdaagt.

De resultaten van cliënten bij WPI laten een significante afname in zelfregulering en een afnemende trend in hun "kunnen" en de relatie met professionals. Bij IJmond Werkt! zijn geen significante verschillen gevonden, maar ook hier zijn er trends zichtbaar: professionals lijken een grotere invloed te hebben op houding, geloof in eigen kunnen, kennis, vaardigheden, intentie en gedrag van cliënten op T2 vergeleken met T1. Echter, door een lage respons en wisselende deelnemers per meetmoment zijn causale verbanden moeilijk te leggen.

Opvolging

In de activiteiten voor 2025 wordt rekening gehouden met bovenstaande succes en knelpunten. Er zal in de laatste fase van het project aandacht worden besteed aan een concrete methode gebaseerd op het IGM voor professionals en managers om praktische toepassing makkelijker te maken. Daarnaast wordt een inwerkprogramma ontwikkeld voor nieuwe managers om borging bij personeelsverloop te faciliteren. Intervisie zal voorlopig worden voortgezet om de positieve impact hiervan voort te zetten.

Professionals zullen verder worden ondersteund in het in kaart brengen van het willen en kunnen van cliënten, en cliënten te helpen uit te vinden aan welke doelen cliënten willen werken. Daarnaast krijgt het toepassen van constructieve frictie om de zelfregulerende vaardigheden van cliënten te kunnen versterken meer aandacht.

Concreet invulling geven met intake, gesprekvoering en trajectkeuze

Een van de (oorspronkelijke) onderzoeksvragen richtte zich op de manieren waarop er aan de hand van het IGM concreet invulling gegeven kan worden aan de intake, gesprekvoering en trajectkeuze. Zoals we eerder aankaarten, zitten we op dit moment in

de fase waarbij we hier mee bezig zijn. In de eindrapportage kunnen we dus meer onderbouwd antwoord geven op deze onderzoeksvraag. We kunnen al wel aangeven welke uitgangspunten bijvoorbeeld voor de intake samen met de professionals zijn opgesteld:

- ➔ Het IGM is geen doel op zich, maar een handig middel
- ➔ Het IGM is onderdeel van het intakeproces, de doelen van de intake zijn leidend
- ➔ Het zicht krijgen op het willen en kunnen van de cliënt is een proces, je hoeft niet alles in één contactmoment te weten
- ➔ Je doet de intake samen met de cliënt, niet over de cliënt
- ➔ Tijdens het intakeproces kun je al actief het willen en kunnen van de cliënt faciliteren en versterken en op zijn minst niet plat slaan
- ➔ Optimale gouden balans zoeken samen met de cliënt
- ➔ Rekening houden met basisbehoeften die onder druk staan
- ➔ Hou in de gaten dat je als professional een informatievoorsprong op de cliënt hebt
- ➔ Praktische handvatten voor de professional om het willen en kunnen in kaart brengen zijn handig, maar geen verplichting
- ➔ We maken ook praktische handvatten voor de cliënt om meer zicht te krijgen op zijn eigen willen en kunnen.

Activiteiten voor 2025 WZAM

We hebben met de projectgroep een aantal activiteiten op de agenda voor de laatste fase van het project.

Brainstorm opvolging tussenevaluatie (januari 2025)

We gaan de tussenevaluatie delen met de betrokken managers en professionals en we combineren die met een brainstorm. Deels om bepaalde resultaten beter te duiden (zoals de afnemende trend in sommige elementen van het willen en kunnen van cliënten), maar vooral om samen met de managers en professionals te kijken hoe we opvolging gaan geven aan deze resultaten (hoe wordt er bijvoorbeeld gewerkt aan een meer lerende organisatiecultuur?).

Vervolg en uitbreiding werkgroep borging en inbedding

We zijn reeds gestart met de werkgroep gericht op de borging en inbedding van het werken met het IGM, waarbij de projectleiders vanuit beide gemeenten betrokken zijn. In 2025 gaan we verder met deze werkgroep met als belangrijkste doel een concreet plan van aanpak voor de opvolging en inbedding. Parallel daaraan is deze werkgroep al actief om draagvlak en activiteiten te organiseren die bijdragen aan deze borging en inbedding.

Werk- en oefenboek gesprekstechnieken IGM

Op basis van de signalen uit de eerder tussenevaluatie zijn we bezig met een werk-, en oefenboek met meer dan 35 gesprekstechnieken gericht op het faciliteren en versterken van willen en kunnen. Dit werkboek wordt in januari 2025 gelanceerd.

Handreiking voor managers in faciliteren oefenen met IGM

Gekoppeld aan het werk-, en oefenboek voor professionals werken we aan een handreiking voor managers om het oefenen te faciliteren en bespreekbaar te maken in teamoverleggen en bila's. Op deze manier ondersteunen de managers niet alleen het oefenen van de professionals, maar bouwen ze samen ook verder aan een lerende organisatiecultuur.

Inwerkprogramma IGM voor nieuwe professionals en managers

In het eerste kwartaal van 2025 ontwikkelen we een inwerkprogramma voor professionals en managers die nieuw in dienst komen. Dit inwerkprogramma kan door leidinggevendenden, mentoren en senioren worden ingezet als onderdeel van een groter inwerkprogramma. Het idee is dan ook dat deze materialen worden geïncorporeerd in het reeds bestaande inwerkprogramma. Bij WPI Amsterdam is het IGM al een onderdeel van de vakopleiding basis (verdieping van inwerkprogramma), maar met deze materialen wordt er ook al in het inwerkprogramma aandacht besteed aan het IGM.

Bijeenkomst alle projectorganisaties (juni 2025)

We organiseren voor de zomervakantie een tweede bijeenkomst waarbij alle betrokkenen van WPI Amsterdam en IJmond Werkt! bij elkaar komen. Het doel van deze bijeenkomst is kennisdeling, maar ook dataverzameling en tot slot ook een kick-off voor de opvolgingsperiode.

Dataverzameling proces- en effectevaluatie

Tussen mei en juli zal een laatste proces- en effectevaluatie worden uitgevoerd (enquêtes, groepsinterviews met professionals en management, en interviews met cliënten). De frequentie van de maandelijkse logboekjes zijn, op verzoek van professionals, verlaagd naar 3-maandelijks. De aanpak voor de eindevaluatie zal aan de hand van nieuwe inzichten mogelijk wat verschuiven, bijvoorbeeld door een gezamenlijke evaluatie tijdens een bijeenkomst, of een groepsinterview bij cliënten te organiseren.

Eindrapportage (september)

We leveren in september 2025 de eindrapportage op van het project. Deze zal, net als deze tussenrapportage, worden gedeeld met de betrokkenen en met ZonMw.

Activiteiten voor 2025 IJmond Werkt!

Aanvullend op de activiteiten die hierboven zijn genoemd, wordt bij IJmond Werkt! ingezet op een aantal activiteiten.

Vervolg werkgroep intake

Inspelend op de implementatie van het gemeentegericht werken, wordt het proces van de intake kritisch bekeken en wordt het IGM hier explicieter in meegenomen. In het tweede kwartaal van 2025 wordt dit in één van de gemeenten gepilot om het zo verder door te ontwikkelen en uit te rollen bij alle drie de gemeenten.

Train de trainer senior

Bij elk team is een senior aangesteld, die ook actief inzet op het inbedden van het werken aan de hand van het IGM. We gaan deze senioren voeden met hulpmiddelen om het stokje van de trainers over te nemen. Met bijvoorbeeld een train de trainer over et begeleiden van intervisie en handreikingen voor intervisie en collegiale coaching on the job helpen we hen verder op weg.

Inregelen collegiale coaching on the job en intervisie

Samen met de senioren gaan we opvolging geven aan de coaching on the job en de intervisiegroepen, ditmaal verzorgd door de senioren.

Oefen carrousel

We regelen een oefencarrousel in, waarbij de senioren en de manager het oefenen met de gesprekstechnieken uit het werk- en oefenboek wordt gefaciliteerd. Concreet houdt dit in dat er elke 3 weken een 'oefenweek' is, waarbij alle professionals met dezelfde techniek gaan oefenen en elkaar daarbij helpen.

Activiteiten voor 2025 WPI Amsterdam

Aanvullend op de activiteiten die hierboven zijn genoemd, wordt bij WPI Amsterdam ingezet op een aantal activiteiten.

Intake en IGM meer verbinden

De huidige intake van de jongerenadviseurs is in ontwikkeling. Daarbij wordt het IGM steeds meer expliciet opgenomen in het werkproces.

AMM en IGM meer verbinden

De Amsterdamse Maatwerk Methode (AMM) en het IGM krijgen ook meer verbinding. Een van de concrete activiteiten daarbij is een infographic waar voor de professionals de samenhang tussen AMM en IGM zichtbaar wordt gemaakt.

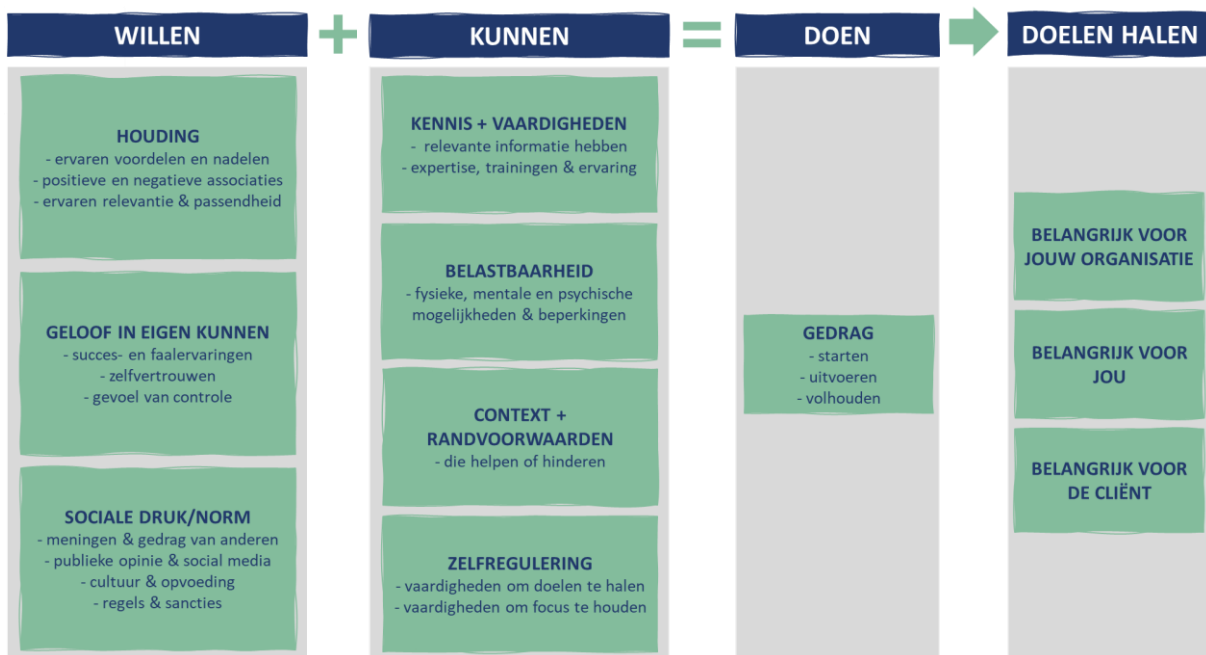
Invulling geven aan intervisie

WPI Amsterdam wil intervisie een vast onderdeel van het werken bij WPI maken. Komende maanden zal WPI opleidingen knopen doorhakken op welke manier dit invulling krijgt. De ambitie is om daar het IGM ook expliciet in terug te laten komen.

BIJLAGE 1 HET INTEGRATIEF GEDRAGSMODEL

In deze bijlage schetsen we 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) 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: Het integratief gedragsmodel.

Doen

Centraal in het model staat het gedrag. Echter, dit gedrag staat nooit op zichzelf, maar wordt altijd gekoppeld aan doelen. Bepaald gedrag (wel of niet stoppen met roken) is dus ook niet goed of fout, maar krijgt pas waarde als het gekoppeld is aan een doel. Als je als doel hebt om aan je gezondheid te werken, dan is stoppen met roken een effectief middel om dat doel te bereiken. Maar als je dat doel niet hebt, dan wordt de waarde en de lading van stoppen met roken anders.

Willen

Willen is binnen het sociaal domein een beladen term: van zowel cliënten als professionals wordt verwacht dat zij willen. Dit is ook terug te zien aan benamingen als 'niet-willer' of 'niet professioneel'. Een voordeel van het werken met het IGM, is dat zowel managers als professionals meer waardeneutraal naar motivatie en het willen kunnen kijken, denken en daarmee er ook meer waardeneutraal over kunnen praten. Het willen is immers meer dan simpelweg wel of niet gemotiveerd zijn.

Het willen wordt bepaald door 3 elementen:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.

Kunnen

Iets willen doen is niet voldoende, als iemand iets helemaal niet kan. Gedrag hangt dus ook erg af van het kunnen. Het kunnen uitvoeren van gedrag wordt bepaald door:

- 1) De mate waarin de persoon de relevante **kennis en vaardigheden** heeft om het gedrag uit te kunnen voeren. Bijvoorbeeld of iemand een cursus of opleiding nodig heeft om bepaald werk te doen.
- 2) Daarnaast speelt **belastbaarheid** een rol: hoe het staat met iemands fysieke, psychische en mentale vermogens en beperkingen.
- 3) Ook de **context** (en randvoorwaarden) waarin iemand opereert, is van belang: welke externe factoren helpen of hinderen bij het uitvoeren van gedrag.
- 4) 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.

BIJLAGE 2 ACTIVITEITEN PROCESMATIGE AANPAK

We hebben in de procesmatige aanpak diverse, op elkaar voortbouwende activiteiten uitgevoerd. In deze Bijlage zetten we deze activiteiten kort op een rij.

Activiteiten binnen het project

Kennisdelingsdag WPI Amsterdam & IJmond Werkt!

We hebben een kennisdelingsdag georganiseerd waar alle betrokkene van het project aanwezig waren. We hebben presentaties verzorgd over de tussenevaluatie, maar vooral ook praattafels georganiseerd voor professionals onderling en voor managers onderling. Sprekers waren onder Lisa Knelange, Roland Blonk en Hans Bosselaar.

(Thema)trainingen

We hebben diverse trainingen voor de professionals georganiseerd. Daarbij zijn we dieper ingegaan op het praktisch toepassen van het werken aan de hand van het IGM en het beter doorgronden van het model.

Intervisie / casuïstiekbespreking met professionals

We hebben intervies verzorgd met kleinere groepen professionals. Deze intervies waren een mengvorm van casuïstiekbespreking en intervies, waarbij praktijksituaties werden besproken. Met als doel: collegiaal leren, bewuster bekwamer werken met het IGM en het uitbreiden van je repertoire. Maar ook verdiepende reflectie op jezelf als professional

Intervisie / casuïstiekbespreking met managers

We hebben bij WPI Amsterdam ook intervies begeleid van de managers daar. Ook bij deze intervies was het collegiaal en vertrouwelijk bespreken van praktijksituaties de kern.

Coaching on the job bij professionals

We hebben aanvullend op de trainingen en intervies ook coaching on the job (COTJ) ingezet. Het doel van coaching on the job is om de professionals feedback te geven op hun handelen in bij een concreet gesprek met een cliënt uit hun eigen caseload. Het is daarmee een individuele aanvulling op de andere activiteiten binnen WZAM.

De coaching on the job bestaat uit drie stappen:

- 1) Trainer en professional bespreken het gesprek gestructureerd voor.
 - Wat zijn de doelen van het gesprek?
 - Hoe kan het IGM je daarbij een kapstok bieden?
 - En wat betekent dat voor jouw gedrag en activiteiten als gespreksleider?
 - Waar wil jij feedback op krijgen (gekoppeld aan jouw persoonlijke ontwikkeldoelen).
- 2) Daarna voert de professional het gesprek voeren, waar de trainer bij aanwezig is. Die maakt daarbij aantekeningen, maar zal niet meedoen aan het gesprek, tenzij er een directe vraag wordt gesteld. De professional kiest zelf hoe de cliënt geïnformeerd wordt over de aanwezigheid van de trainer.
- 3) Na het gesprek koppelt de trainer observaties terug, waarbij aandacht is voor:
 - Heb je je doel van het gesprek bereikt? Draagt het bij aan de doelen waar je naar toe werkt?
 - Welke dingen heb je effectief ingezet om dat doel te bereiken?
 - Welke dingen waren misschien minder effectief?
- 4) Hoe is het gegaan met de persoonlijke feedback-onderwerpen van de professional?

De professional krijgt later per mail een korte samenvatting van de feedback. Die wordt alleen naar de professional gestuurd: die kiest er zelf voor met wie deze feedback wordt gedeeld.

De trainer is bij de COTJ klankbord en spiegel. De trainer denkt met de professional mee in de voorbereiding en zal na het gesprek concreet en opbouwend feedback geven. De trainer is er voor de professional en richt zich op het bewuster bekwamer denken en communiceren aan de hand van het IGM, met een focus op leren en niet op beoordelen. Het wordt dus niet gebruikt als input voor functioneringsgesprekken.

Praktijk- en reflectieoefeningen

Om het informeel leren en het toepassen in de praktijk verder te faciliteren, zetten we ook praktijkoefeningen in. Deze praktijkoefeningen bieden de professionals houvast in hoe zij kunnen oefenen met een uitgangspunt of techniek in hun dagelijkse praktijk en hoe ze kunnen reflecteren op hun handelen daarbij. Deze praktijkoefeningen zijn inhoudelijk gekoppeld aan de dagdelen van de basistraining.

Handige hulpmiddelen

We hebben zowel de managers als professionals handige hulpmiddelen verstrekt. Denk daarbij aan:

- ➔ Een spiekwaaier IGM
- ➔ Beschrijvingen van gesprekstechnieken en handvatten om daarmee te oefenen (naar aanleiding van coaching on the job)
- ➔ Posters met het IGM om op kantoor op te hangen en te gebruiken bij gesprekken.



Activiteiten buiten het project

We hebben ook activiteiten uitgevoerd buiten het project', met als doel kennisdeling met andere projecten. We hebben deze activiteiten uitgevoerd om kennis te delen over ons project, maar ook direct benut om kennis en adviezen op te doen vanuit andere projecten en initiatieven die we weer benut hebben bij de activiteiten binnen het project.

Inspiratiesessie Actielab (april 2023)

De projectleider WZAM heeft een inspiratiesessie verzorgd voor de betrokken uit het project Actielab vanuit Vakkundig aan het Werk 2 (met Hans Bosselaar als projectleider). In deze inspiratiesessie is het IGM geïntroduceerd en hoe dat model teammanagers binnen werk en re-integratie handvatten kan bieden in het leidinggeven aan professionals. Uiteraard is ook het gehele project besproken en is er gekeken naar kennisdeling tussen de projecten.



Masterclasses leiderschap IJmond Werkt! (maart-november 2024)

Door de betrokkenheid van twee MT leden en de directeur van IJmond Werkt! in de eerste ronde van trainingen WZAM, werd binnen het gehele MT de nieuwsgierigheid naar het IGM en de mogelijkheden voor hen gestimuleerd. In 2024 heeft ZINZIZ dan ook in het traject met het MT rondom leiderschap expliciet aandacht besteedt aan leidinggeven aan de hand van het IGM.

Workshop Landelijke conferentie teammanagers werk en re-integratie (februari 2024)

De projectleider WZAM heeft samen met het UWV een gezamenlijke workshop verzorgd bij de [Landelijke conferentie voor teammanagers werk en re-integratie](#), georganiseerd vanuit het project Actielab vanuit Vakkundig aan het Werk 2 (met Hans Bosselaar als projectleider). Deze workshop kende als thema: 'Leidinggeven en het integratief gedragsmodel'.



Workshop Landelijk congres CoP Gewogen Maatwerk (oktober 2024)

Een projectgroeplid vanuit Amsterdam (Chris Kornmann) en de projectleider WZAM hebben gezamenlijk twee korte brainstormsessies verzorgd bij het Landelijk congres Community of Practice (CoP) Gewogen Maatwerk. Aanleiding van deze sessies was de constatering dat bij meerdere evidence based projecten het lastig blijft om de werkwijze optimaal in te bedden in de betrokken organisaties en het management voldoende te betrekken.

Workshop Divosa congres (november 2024)

Bij het [najaarscongres van Divosa](#) heeft de projectleider WZAM samen met de manager van IJmond Werkt! een workshop verzorgd rondom leidinggeven aan de hand van het IGM.



BIJLAGE 3 ACTIVITEITEN EN KADER PROCES- EN EFFECTEVALUATIE

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.

Activiteiten proces- en effectevaluatie

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 bij veel dataverzameling is er een overlap in.

Informed consent

Alle cliënten, professionals en managers 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 hun rechten. Professionals en managers 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 en via de mail geworven voor het onderzoek.



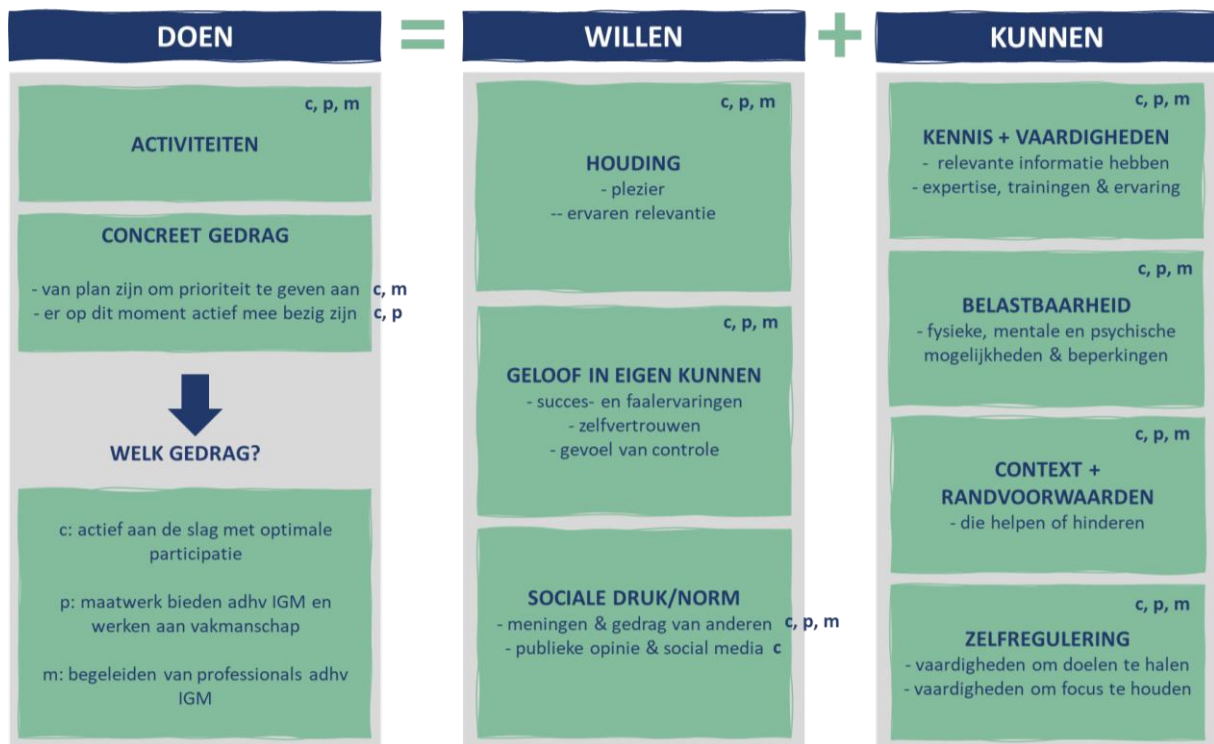
Vragenlijsten cliënten

Om mee te kunnen doen aan het onderzoek dienden de cliënten nog contact te hebben met hun jongerenadviseur/werkcoach. Bij WPI Amsterdam deden 44 cliënten mee aan het onderzoek, waarvan 15 cliënten het einde bereikte van de vragenlijst (gegevens van deelnemers die het einde niet hebben bereikt zijn wel meegenomen in de effectevaluatie indien beschikbaar). 18 cliënten krijgen begeleiding door Nieuw-West, 22 Zuidoost, en 4 gaven aan niet te weten door welke locatie zij begeleiding krijgen. Bij IJmond Werkt! deden 22 cliënten mee aan het onderzoek, waarvan 19 het einde bereikte 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 de professional. Voor het uitvragen van het willen en kunnen van cliënten wordt het IGM gebruikt (zie figuur hieronder voor een overzicht van hoe de elementen van het IGM in de dataverzameling zijn meegenomen).

Interviews met cliënten

Onderzoeksbureau Meetellen heeft tijdens de tweede tranche acht cliënten geïnterviewd. Vier van hen kregen begeleiding via de gemeente Amsterdam en vier via IJmond Werkt!. Het doel van de begeleiding is voor de meeste cliënten om een stap richting (vrijwilligers)werk of een opleiding te zetten. Enkele cliënten gaven echter aan eerst rust te willen nemen vanwege persoonlijke omstandigheden, zoals ziekte of de behoefte om aan zichzelf te werken. Daarnaast werden sommige cliënten begeleid naar dagbesteding, terwijl 1 persoon prioriteit gaf aan het vinden van een woning en inkomen.



Figuur Bovenstaand figuur maakt inzichtelijk 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.

Bij de gemeente Amsterdam is het aandeel cliënten dat een opleiding volgt of gaat volgen hoger dan bij IJmond Werkt!. Dit verschil kan worden verklaard doordat de begeleiding in Amsterdam wordt verzorgd door jongerenadviseurs, en alle geïnterviewde cliënten daar jongeren onder de 27 jaar zijn. De cliënten van IJmond Werkt! zijn doorgaans ouder.

Specifiek bij deze acht geïnterviewden bleek dat ze allemaal begeleiding kregen bij het vinden van (vrijwilligers)werk of een opleiding. Drie van hen zijn momenteel niet actief op zoek naar werk; zij hebben samen met de professional afgesproken dit uit te stellen tot zij hersteld zijn. Twee personen doen momenteel (vrijwilligers)werk, 1 is actief op zoek naar een baan, en 1 heeft vanwege ziekte opnieuw moeten stoppen met werken. Vrijwel alle geïnterviewde cliënten kregen begeleiding omdat zij via de gemeente een (bijstands)uitkering ontvangen.

De interviews zijn uitgevoerd als verdieping op een eerder afgenomen vragenlijst. Aan de cliënten van beide vragenlijsten werd gevraagd of zij openstonden voor een interview. Op basis hiervan zijn 4 cliënten van de gemeente Amsterdam en 4 van IJmond Werkt! gevraagd voor een interview, en cliënten die wij al eens eerder spraken in een interview zijn ook gevraagd.

Vragenlijsten bij professionals

Binnen WPI Amsterdam deden 29 professionals mee aan de vragenlijst, waarvan 25 het einde van de vragenlijst bereikten. Bij Nieuw-West deden 12 professionals mee, die allen het einde

bereikten. Bij Zuidoost deden 17 professionals mee, waarvan 13 het einde bereikten. Bij IJmond Werkt! deden er 12 mee aan de vragenlijst, waarvan 8 het einde bereikten.

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 bij managers

We hebben ervoor gekozen om bij deze meting geen vragenlijst af te nemen bij managers. De groep managers is bij beide organisaties klein, waardoor wij al voldoende informatie ophalen in de logboeken en (groeps)interviews.

Logboeken van 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.

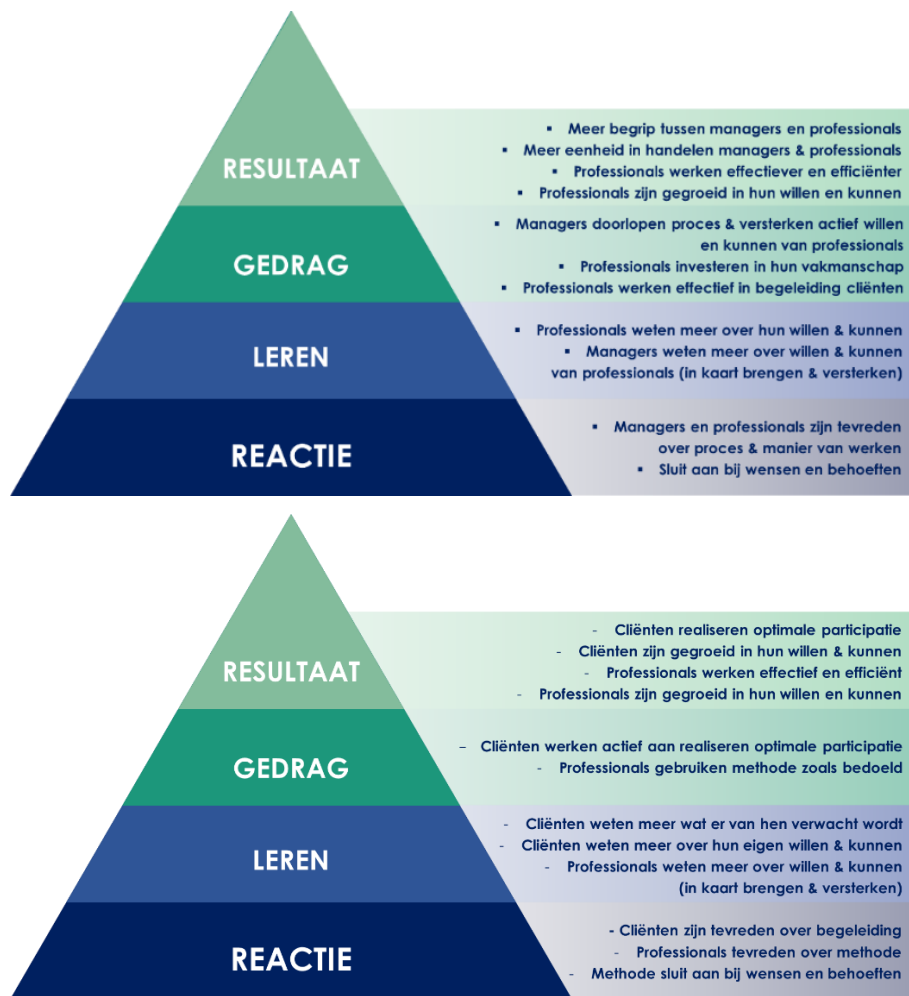
(Groeps)interviews met projectleiders, professionals en managers

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.

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) 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, boven voor het versterken van het professioneel handelen van professionals, onder voor de toename van optimale participatie van cliënten.

