



We zijn allemaal mensen

Vier jaar samenwerken
aan willen en kunnen
van cliënten, professionals en managers

eindrapportage

*Lisa Knelange, Bente van der Brug, Femke Bennenbroek,
Eileen Berkvens, Sander Kelderman,
Roland Blonk*



Inhoudsopgave

Introductie	01
Doelen & uitgangspunten	02
De 4 fasen van het project	03
Wat werkt voor cliënten, professionals en managers?	06
Hoe is het project is ervaren?	10
Inzichten	13
Dus.. wat levert deze manier van werken op?	14
Waar moet je op letten bij implementeren: Aanbevelingen	17
BIJLAGE: Onderzoeksaanpak	19
Dankwoord	20

Introductie



Samen met de afdeling WOJ van WPI Amsterdam (Jongerenpunt Nieuw-West en Zuidoost), IJmond Werkt!, 2 onderzoeksbureaus (ZINZIZ en Bureau Meetellen), Tilburg University, en 2 brancheverenigingen (Divosa en SAM), zijn we in 2022 gestart met het project 'We zijn allemaal mensen'.

Aanleiding voor dit project waren signalen van professionals bij verschillende organisaties in het sociaal domein. Er was namelijk veel aandacht voor het faciliteren van het willen en kunnen van cliënten (bijvoorbeeld aan de hand van het integratief gedragsmodel; IGM), maar om dit effectief te kunnen doen, is het ook belangrijk dat professionals worden gefaciliteerd in hun willen en kunnen. De titel van het project is dan ook uit die gedachte voortgekomen: *“Professionals zijn inderdaad ook ‘net mensen’, daar gaan dezelfde principes van willen, kunnen en doen natuurlijk ook gewoon op”*.

In deze eindrapportage nemen we je mee in de belangrijkste inzichten en lessen die we in dit project hebben opgedaan. Het is **geen wetenschappelijke publicatie** of verantwoording in detail, we hebben bewust gekozen voor een beknopte weergave van het project en de meest relevante inzichten en effecten die we hebben bereikt.

Wil je meer verdieping, cijfers en uitgebreide achtergronden?

Dan verwijzen we je graag naar de [projectpagina](#). Hier zijn uitgebreidere (tussen)rapportages te vinden, en ook een kort [filmpje](#), waar we een samenvatting geven van de procesmatige aanpak en de resultaten.

Doelen & uitgangspunten



We mikten op deze doelen:



Meer inzicht

Met het project wilden we meer inzicht krijgen in het willen en kunnen van cliënten en professionals en hoe die bewust bekwaam gefaciliteerd en versterkt kunnen worden. En meer inzicht krijgen wat daar de werkbare elementen in zijn.



Procesmatige aanpak ontwikkelen

Na fase 1 is het doel op praktische aanpak aangepast naar het doel om gezamenlijk een proces aan te gaan en daarbij samen hulpmiddelen te ontwikkelen die cliënten en professionals faciliteren in hun willen en kunnen.



Impact realiseren

Met het project wilden we (uiteeraard) ook bij de betrokken professionals en cliënten een toename in hun willen en kunnen realiseren.

Met deze uitgangspunten:

Evidence based practice

Tijdens de verschillende fasen de 3 bronnen van expertise optimaal benutten:
1) wetenschap en theorie, expertise van professionals en managers en
3) de perspectieven en expertise van cliënten



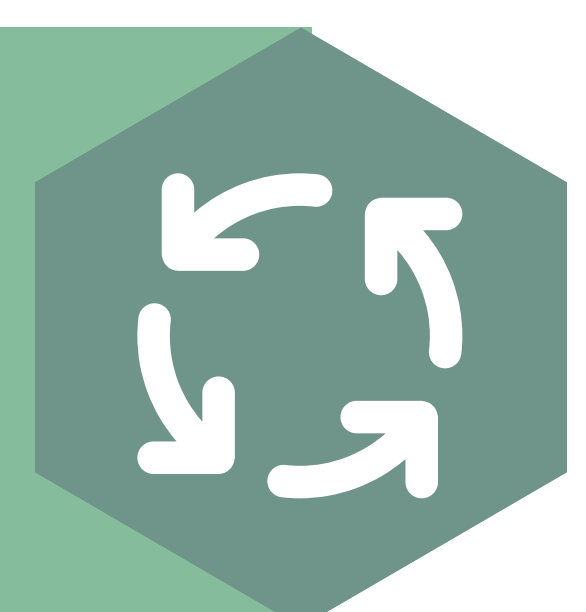
Niet weer iets nieuws!

Niet 'wéér iets nieuws', maar voortbouwen op het vakmanschap dat er al is, een verbindende aanpak met een gemeenschappelijke taal gericht op meerdere lagen van de organisatie (professionals en managers).



Model als 'vliegwiel', niet als doel op zich

Het IGM inzetten als hulpmiddel en als 'vliegwiel' voor meer methodisch werken, een passende basishouding (nieuwsgierig, waardenutraal) en gemeenschappelijke taal in het versterken van het willen en kunnen van professionals.



De 4 fasen van het project

Het project bestond uit 4 opeenvolgende fasen.

We nemen je mee in de activiteiten per fase met daarbij de belangrijkste inzichten.

1 Lezen & Luisteren

Activiteiten in fase 1 en 2

Oorspronkelijk was het plan voor dit project om een begeleidingsmethode te ontwikkelen. Om dat op basis van evidence based practice te doen, hebben we in fase 1 input uit verschillende bronnen opgehaald over het willen en kunnen van cliënten, professionals en managers. *Hoe zit het met dat willen en kunnen? Wat zijn factoren die dat willen en kunnen beïnvloeden? Hoe kan dat willen en kunnen gefaciliteerd en versterkt worden? En wat zijn de wensen voor de begeleidingsmethode?*

We zijn de literatuur in gedoken, hebben interviews gehouden met experts, wetenschappers, en stakeholders en hebben meerdere denktanks met groepen cliënten, professionals en managers gedaan.

Vervolgens hebben we in fase 2 een aanpak ontwikkeld en deze in meerdere denktanks voorgelegd aan de betrokkenen. Ook hebben we een (interne) rapportage, infographics en een artikel in Sociaal Bestek met de eerste inzichten opgeleverd.

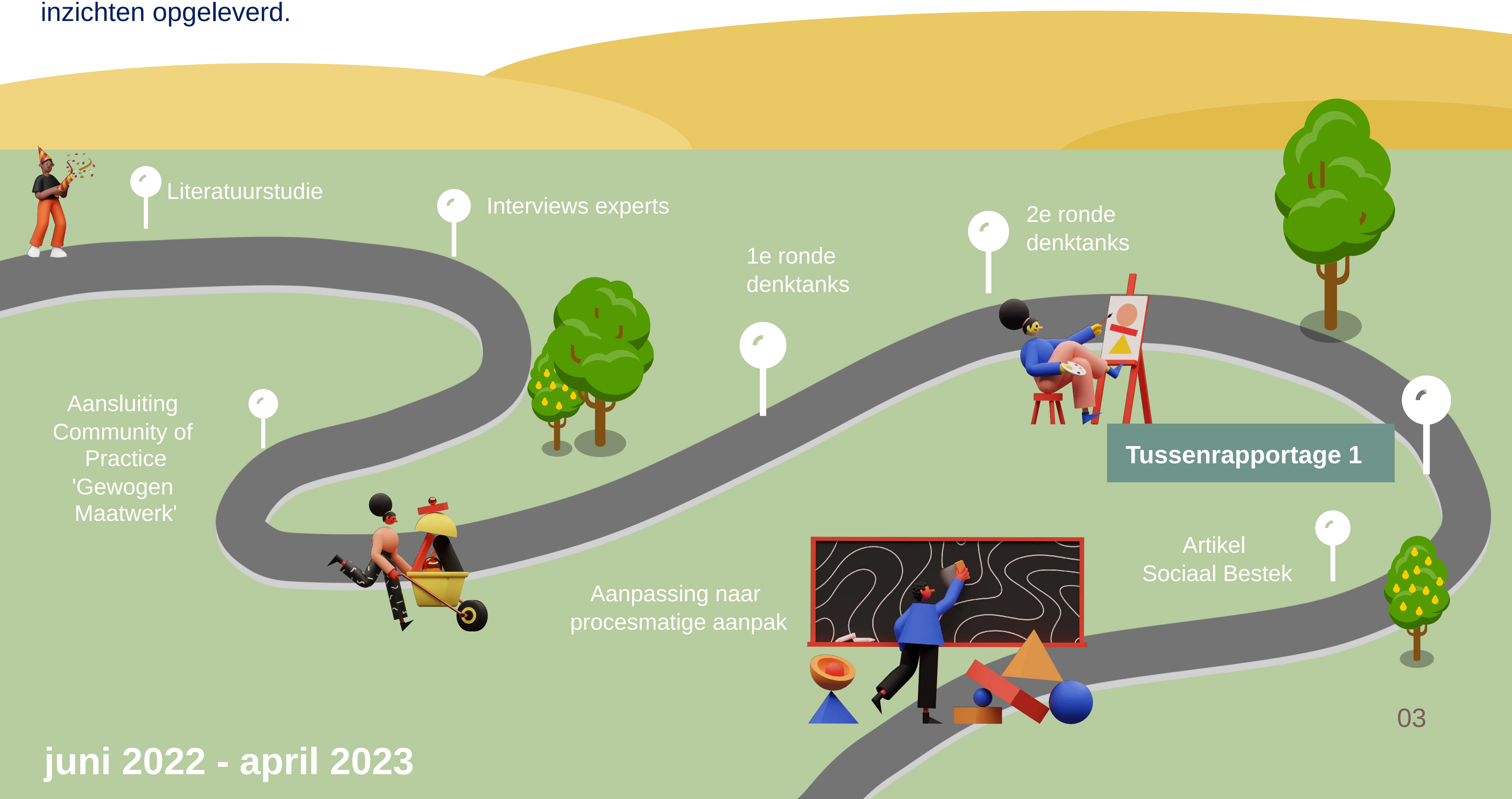
2 Procesmatige aanpak starten

Belangrijkste inzichten

Gaandeweg fase 1 werd steeds duidelijker dat het plan dat we van tevoren hadden opgesteld, wel eens erg lastig zou kunnen worden:

- Door grote werkdruk en veel veranderingen binnen de uitvoeringsorganisaties zou het erg lastig worden om in korte tijd een begeleidingsmethode te ontwikkelen
- De randvoorwaarden om een kant-en-klare methode te ontwikkelen, zoals rust en ruimte, directe betrokkenheid vanuit het hogere management en stabiele samenstelling bij professionals en managers bleken onvoldoende aanwezig.

We hebben er daarom, in overleg met alle betrokkenen en ZonMw voor gekozen om een meer procesmatige aanpak te kiezen, gericht op de implementatie van bila's, intervisie en andere processen om het willen en kunnen te faciliteren en versterken.





Activiteiten in deze fase

Tijdens deze fase hebben we de start van de procesmatige aanpak verder doorgevoerd.

Bij beide uitvoeringsorganisaties hebben we trainingen, dialoogsessies, bila's, interview en coaching on the job gedaan, en werd het IGM als middel gebruikt om het willen en kunnen van professionals en cliënten in kaart te brengen en te beïnvloeden.

We hebben regelmatig deze aanpak geëvalueerd met de projectgroep en bijgestuurd waar handig, zinvol of nodig.

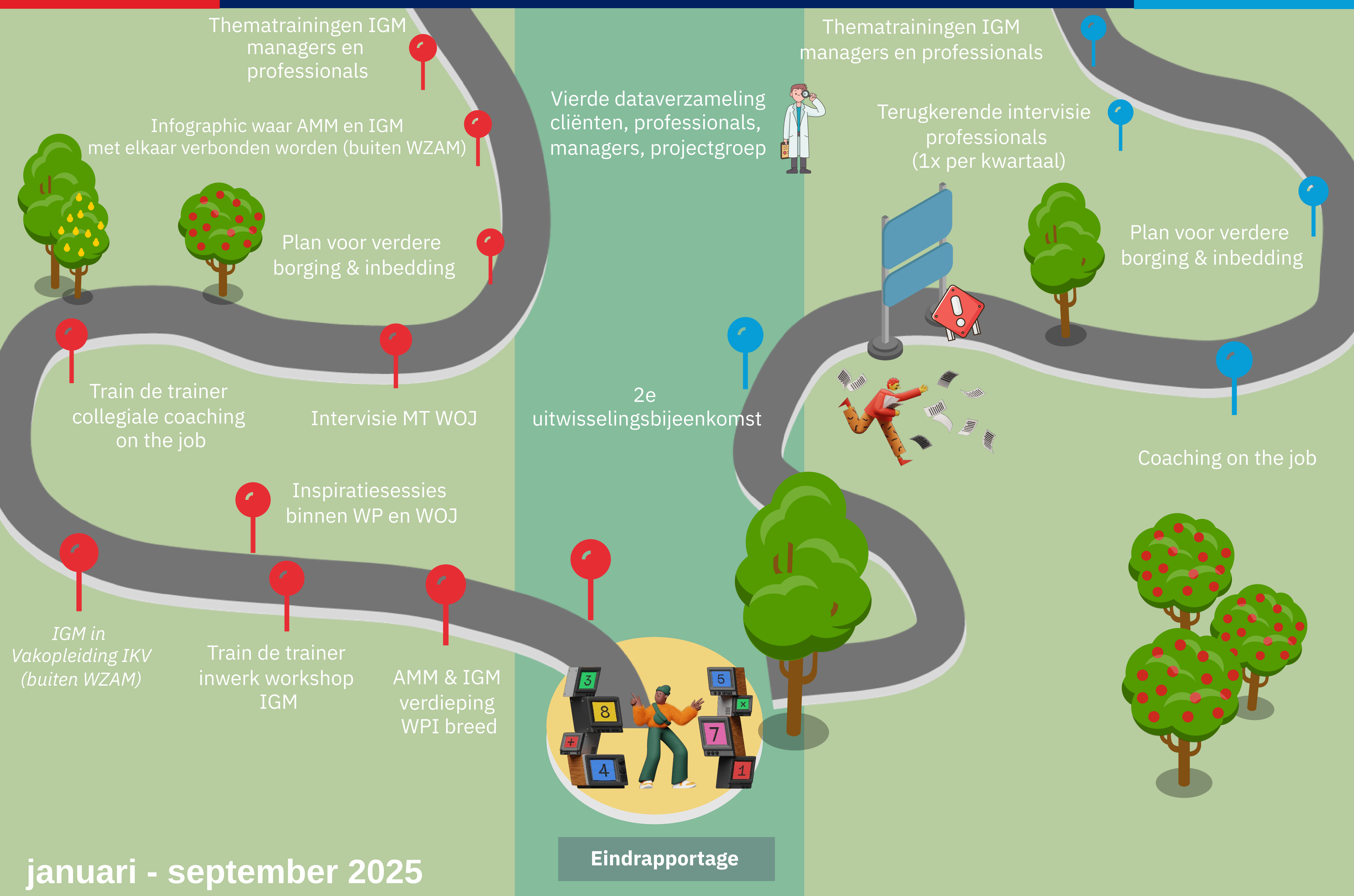
We hebben op 3 momenten evaluaties gedaan bij managers, professionals en cliënten.

Belangrijkste inzichten uit deze fase

We merkten als snel dat de procesmatige aanpak werd gewaardeerd, dat het IGM als handig hulpmiddel werd ervaren en door professionals en managers gebruikt om werd om te reflecteren op hun eigen handelen. Interview was daarbij een belangrijke succesfactor voor samenwerking en zelfreflectie.

Het bewust bekwaam toepassen van de opgedane inzichten en handvatten stond in deze fase echter vaak onder druk, onder andere door:

- Implementatietrajecten van werkwijzen (zoals een cliëntvolgsysteem bij WPI Amsterdam)
- Veel personele wisselingen, zowel bij managers als professionals
- Het achterblijven van het betrekken van management.



Activiteiten in fase 4

De focus lag in deze fase op het inbedden van de manier van werken binnen de organisaties en het borgen van resultaten op de lange termijn.

In deze fase hebben beide organisaties een plan gemaakt voor opvolging, borging en inbedding en is er, door middel van train de trainers en collegiale coaching, gezorgd voor overdracht om de processen en inhoudelijke kennis te borgen binnen de organisaties.

Bij IJmond Werkt! kwam dit plan door een reorganisatie, juist in het team dat betrokken was bij dit project, tot stilstand, waardoor de verdere borging van de behaalde resultaten in de toekomst wellicht weer wordt opgepakt, maar voor nu onzeker is.

Belangrijkste inzichten uit deze fase

We hebben in deze fase veel stappen gezet om borging verdere invulling te geven, en de voor deze organisatie werkende elementen verder uit te zetten binnen de al betrokken onderdelen van WPI en ook WPI breed (zoals het gebruik van het IGM als middel, intervisie, en collegiale coaching).

We zien dat het voor duurzame borging van de resultaten van belang is dat het management van de organisatie actief betrokken is, achter het project staat en hier aandacht voor blijft vragen.

Hoewel het enthousiasme voor het project en de borging ook bij IJmond Werkt! aanwezig was is dit uiteindelijk tot stilstand gekomen door de reorganisatie. We zien dat de onzekerheden en uiteindelijke uitkomst van dit proces een groot effect heeft gehad op het bereiken van de beoogde doelen.

Het willen en kunnen van cliënten

Wat beïnvloedt het willen en kunnen van cliënten?

 = gericht op het aanvragen van een uitkering

 = gericht op het zetten van stappen naar werk

Volgens cliënten



Factoren die houding beïnvloeden

- De ervaren noodzaak van een uitkering voor financiële stabiliteit en rust
- Ervaren dat het bijdraagt aan zelfstandigheid
- Ervaren voordelen van werken:
 - sociale contacten kunnen versterken
 - structuur in de dag hebben
 - vergrote eigenwaarde en onafhankelijkheid
- Ervaren nadelen van werken: Druk op gezondheid



Volgens professionals

Factoren die houding beïnvloeden

- De cliënt staat open voor nieuwe perspectieven
- De cliënt levert een actieve bijdrage aan het eigen proces
- De voordelen en nadelen die cliënten ervaren



Factoren die het geloof in eigen kunnen beïnvloeden



- Hulp van professional
- Duidelijke informatie
- Niet weten of je aan criteria voldoet
 - Taalbarriere, geen ervaring of diploma hebben, missen van flexibiliteit



Factoren die het geloof in eigen kunnen beïnvloeden



- De mate waarin cliënten een actieve bijdrage aan hun je eigen proces leveren
- De succeservaringen van de cliënt



Factoren die de sociale druk/norm beïnvloeden



- Ervaren stigma op het ontvangen van een uitkering
- Verplichtingen hebben kan er voor zorgen dat de cliënt mentaal/fysiek uit de samenwerking stapt



Factoren die de sociale druk/norm beïnvloeden

- De mate waarin de cliënt "ja zegt" (sociaal wenselijke antwoorden) maar "nee doet"



WILLEN

KUNNEN

Volgens cliënten

Factoren die inzet kennis & vaardigheden beïnvloeden

- Onderzoek doen
- Ervaring met sollicitatiebrieven en -gesprekken
- De informatie die professionals geven over processen en mogelijkheden



Volgens professionals

- De mate waarin de cliënt de professionals expertise vertrouwd
- In hoeverre de cliënt initiatief toont



Volgens cliënten

Factoren die zelfregulering beïnvloeden

- Hoge druk ervaren of opgelegd krijgen vanuit de professional
- Een professional die helpt te bepalen waar de grenzen liggen voor de cliënt



Volgens professionals

- De mate waarin cliënten op zichzelf kunnen reflecteren
- Hoe flexibel de cliënt kan zijn

- Te snel te veel willen



Volgens cliënten



Factoren in de context die helpen of hinderen

- Het hebben van kinderen
- Het hebben van schulden of instabiele woonsituatie
- Wisselingen in begeleiding
 - Verbinding/veiligheid met begeleiding
 - Krappe arbeidsmarkt
- De verbinding/veiligheid tussen cliënt en professional
- De praktische hulp die wordt geboden door professionals



Volgens professionals

Volgens cliënten



Factoren die belastbaarheid beïnvloeden

- Stress
- Gezondheidsklachten, psychische klachten
- Geen oog hebben voor de omstandigheden van de cliënt door begeleiding

Volgens professionals

- De mate waarin zij voor zichzelf kunnen zorgen en rust kunnen creëren



Wat werkt volgens cliënten?

Wat hebben cliënten nodig en wat werkt (volgens hen) helpend en hinderend in hun ondersteuning naar (optimale) participatie?

Participatie als gedeelde wens, maar niet iedereen kan die nu al stap zetten

- Op termijn wil iedereen die we spraken werken
- Er zijn uiteenlopende situaties en de doelen zijn gevarieerd: direct werk zoeken of eerst rust/stabiliteit
- De wens van cliënten om stappen te zetten richting werk is niet direct afhankelijk van de gebeurtenissen in hun leven, maar wel van hun (ervaren) stress
- Een deel is voorzichtig of onzeker vanwege eerdere negatieve ervaringen of angst voor overbelasting
- (Indirecte) signalen vanuit de cliënt om een volgende stap te zetten worden niet altijd opgepakt door de professional.



"Ik doe het rustig aan en neem de tijd om te kijken wat ik aankan"

Helpende factoren voor participatie

- Goede communicatie, regelmatige check-ins met professional
- Vertrouwen, begrip, duidelijke afspraken
- Afstemming op persoonlijke situatie
- Actief inhaken op 'kleine' opmerkingen



"Ik voel mij enorm begrepen en gehoord. Mijn begeleider geeft mij veel positieve feedback, ze stuurt vaak appjes: 'je bent een powervrouw, wat goed wat je doet, het gaat je lukken'. Dit betekent veel voor mij"

Hinderende factoren voor participatie

- Gezondheidszorgen, psychische klachten, gezinsverantwoordelijkheden
- Financiële onzekerheid
- Onvoldoende of te sturende/dwingende begeleiding



"In eerdere contacten werd ik gedwongen om van alles te doen... Ik voelde heel sterk dat ik niet zelf mocht beslissen over mijn leven, en dat heeft mij enorm gedemotiveerd"

Relatie met de professional



- Vertrouwen en persoonlijk contact zijn cruciaal voor effectieve ondersteuning
- Als er geen (sterke) relatie is, vragen cliënten minder snel om hulp, en bespreken zij uitdagingen minder gemakkelijk
- Met name voor professionals die wat meer op afstand staan is het inschatten van de ondersteuningsbehoefte complex, bijvoorbeeld of een cliënt gebaat is bij het zetten van een volgende stap of juist bij stabiliteit.

Het willen en kunnen van professionals

Wat beïnvloedt het willen en kunnen van professionals?

Een overzicht van veel genoemde factoren die het willen en kunnen van professionals beïnvloeden volgens professionals en managers in het sociaal domein

= gericht op begeleiding van cliënten
 = gericht op voeden van eigen vakmanschap

WILLEN

Volgens professionals

Factoren die houding beïnvloeden

- Geloven dat de begeleiding de cliënt helpt
- Vertrouwen hebben in cliënt
- Hart hebben voor cliënt
- Geloven dat werken aan vakmanschap voordelen heeft voor werk en leven
- Geloven dat het management niet begrijpt wat er speelt

Volgens managers

Factoren die houding beïnvloeden

- Geloven dat de begeleiding effectief is en voordelen heeft
- Geloven dat investering in vakmanschap effectief is en voordelen heeft
- Het gevoel dat werken aan vakmanschap wordt opgelegd door organisatie

Factoren die het geloof in eigen kunnen beïnvloeden

- Leren van- en intervisie met collega's
- Positieve ervaringen met feedback krijgen en geven
- Missen van sturing en inhoudelijke kaders

Factoren die het geloof in eigen kunnen beïnvloeden

- Geloven dat ze effectieve begeleiding kunnen verzorgen

Factoren die de sociale druk/norm beïnvloeden

- Ervaren sturing op kwantiteit over kwaliteit
- Het hebben van bila's of andere contactmomenten met managers

Factoren die de sociale druk/norm kunnen beïnvloeden

- De mate waarin het onderdeel van het DNA van de organisatie is om hiermee bezig te zijn

KUNNEN

Volgens professionals

Volgens managers

Factoren die inzet kennis & vaardigheden beïnvloeden

- Inhoudelijke kennis hebben
- Gespreksvaardigheden beheersen
- Saaie en taai onderdelen
- Missen van kaders
- Inhoudelijke kennis hebben
- Gespreksvaardigheden beheersen
- Kunnen en willen leren en uitproberen

Volgens professionals

Volgens managers

Factoren die zelfregulering beïnvloeden

- Planmatig werken
- De mate waarin zelfreflectie wordt gevoed door managers
- Prioriteit geven aan ontwikkeling vakmanschap
- Vasthouden aan oude gewoonten

Volgens professionals

Volgens managers

Factoren in de context die helpen of hinderen

- Hoge werkdruk
- Uitvallen collega's
- Reorganisaties
- Missen van kaders
- Meerdere trajecten op vakmanschap in korte tijd
- Verandering heeft tijd nodig
- Te weinig tijd besteden vakmanschap als afdeling

Volgens professionals

Volgens managers

Factoren die belastbaarheid beïnvloeden

- Werkdruk
- Stress
- Het moeilijk vinden grenzen aan te geven
- Hoge mentale belasting

Wat hebben professionals nodig?

In het vorige hoofdstuk hebben we in kaart gebracht wat het willen en kunnen van professionals beïnvloedt. Wat betekent dit (volgens professionals) voor de gewenste ondersteuning van hun willen en kunnen?

Procesmatige ondersteuning aan professionals

- Het is belangrijk voor professionals om **voldoende tijd en ruimte** te hebben om te werken aan hun professioneel handelen. Bij hoge werkdruk en uitval van collega's komt het snel op de achtergrond. Daarnaast is het volgen van meerdere professionaliseringstrajecten tegelijkertijd een risico voor het proces van leren en uitproberen.
- De **continue betrokkenheid en interesse van managementlagen** binnen de organisatie is cruciaal voor professionals bij het werken aan het professioneel handelen. Professionals ervaren niet altijd dat managers zicht hebben op wat zij willen en kunnen en hen handvatten bieden om hen hierin te ondersteunen.
- Professionals hebben er behoefte aan dat zij **vanaf het begin worden betrokken, bevroegd en geïnformeerd** door het management of actief een rol vervullen in de organisatie van het project. Veel professionals ervaren dat er door management 'steeds weer iets nieuws' wordt bedacht, zonder een duidelijke lijn te ervaren, voorbeeldgedrag van management te zien en zonder dat zij betrokken worden bij beslissingen.
- Professionals vinden het fijn dat er op een **rustig tempo** wordt geïmplementeerd, en dat er voor een duurzame implementatie en ondersteuning doorlopende aandacht is voor de implementatie. Zij vinden structurele borging belangrijk.



Wat hebben professionals nodig?

In het vorige hoofdstuk hebben we in kaart gebracht wat het willen en kunnen van professionals beïnvloedt. Wat bekent dit (volgens professionals) voor de gewenste ondersteuning van hun willen en kunnen?

Inhoudelijke ondersteuning aan professionals

We hebben in de procesmatige aanpak workshops, bila's, intervisie en coaching on the job ingezet.

- Bila's werkten goed voor sommige professionals, omdat ze hierin de tijd kregen om met hun manager te sparren, na te denken over hun ontwikkeling en zaken te bespreken waar ze mee zaten. Maar sommige professionals hebben liever dat ze 'met rust worden gelaten' door hun manager. Het verschil in behoefte verklaart mogelijk waarom de frequentie van bila's wisselend was tussen de professionals, ook wanneer zij dezelfde manager hebben. Het hebben van een sterke relatie met de manager en de ervaren toegevoegde waarde van een bila lijken belangrijke factoren te zijn.
- Trainingen over, en het gebruik van het IGM, worden over het algemeen positief ervaren. Sommigen ervoeren het wat meer als een opfrissing van de modellen en werkwijzen die ze al kennen en gebruiken. Het IGM wordt door veel professionals helpend bevonden bij het maken van bewuste afwegingen en het neerzetten van doordachte begeleiding. De succesfactor hierbij is dat het IGM als hulpmiddel al goed 'in het achterhoofd zit' want professionals zien het invullen van het IGM bij elke cliënt als té tijdrovend. Zij zien vooral voordeel bij intervisie en complexere casussen.
- Intervisie werkt voor de meeste professionals erg goed. De samenwerking met collega's en het nadenken over het eigen handelen worden benoemd als werkende factoren van intervisie. Specifiek de roddelmethode wordt herkend als een creatieve en reflectieve werkvorm die iets losmaakt bij professionals.
- Coaching on the job wordt door een aantal professionals als spannend ervaren, maar zijn achteraf vooral erg positief over het proces en de inhoud. Het wordt gewaardeerd vanwege het directe karakter: het ontvangen van persoonlijke feedback en bewustwording van automatisch gedrag. Omdat dit optioneel is, geven niet alle professionals zich op en is het niet altijd duidelijk wat er in de spreekkamer gebeurt en welke ontwikkelmogelijkheden er op dit vlak zijn. Mogelijk speelt het vertrouwen in eigen kunnen hier een rol, en het denken in 'goed en fout', waarbij *het goed doen* een doel op zich wordt. Het kan voor deze mensen waardevol zijn om in kleine stapjes te oefenen met het met elkaar meekijken, feedback geven en ontvangen, en het gesprek voeren met een focus op helpend en hinderend ten opzichte van doelen, in plaats van *goed of fout*.



Wat hebben managers nodig?

In het vorige hoofdstuk hebben we in kaart gebracht wat het willen en kunnen van professionals beïnvloedt. Managers hebben de taak om dit willen en kunnen te versterken. Wat is er (volgens managers) nodig om managers hierbij te ondersteunen?

Procesmatige ondersteuning aan managers

- Managers zijn gebaat bij **structurele randvoorwaarden** die het mogelijk maken om het begeleiden van professionals een basis onderdeel te laten zijn van de organisatie in plaats van een bijkomende taak. Bij eventuele uitval of ziekte staat de continuïteit van de ondersteuning van het willen en kunnen van professionals op losse schroeven. Dit komt door de combinatie van een hoge werkdruk, personeelsverloop (waaronder managers en afdelingshoofden), en veranderingen in systemen, werkwijzen en organisatiestructuren. Zo geven leidinggevendenden aan niet altijd de tijd te hebben om structureel bila's in te voeren, en komen zij door andere (meer strategische) taken moeilijk toe aan operationeel en *people management*. Het is belangrijk voor managers om hier structureel meer tijd voor vrij te maken, of door de begeleidende rol bij meerdere personen te beleggen.
- Het implementeren van professionaliseringstrajecten is een pittige onderneming, helemaal voor kleine teams/organisaties. Ook managers vinden daarom dat je voldoende de tijd moet nemen om deze verandering in te zetten en te borgen. De drie jaar waarover dit project liep is niet voldoende en er moet over langere tijd worden gewerkt aan de borging.

"Ik vind het wel mooi om een langdurigere lijn in professionalisering te hebben, langer dan een 1/2 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."

- 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.

"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."

Inhoudelijke ondersteuning aan managers

- Samen sparren met collega's vinden de managers erg waardevol, met name het met elkaar reflecteren en ideeën uitwisselen, wat hun eigen vaardigheden versterkt
- Managers geven aan het IGM te gebruiken bij bewustwording over hoe ze in de praktijk bezig zijn met de begeleiding van professionals. Sommige managers werken met het IGM door deze in te vullen voor specifieke doelen bij professionals, en anderen geven aan vragen te stellen op specifieke onderdelen van het IGM.

Hoe hebben professionals het project ervaren?

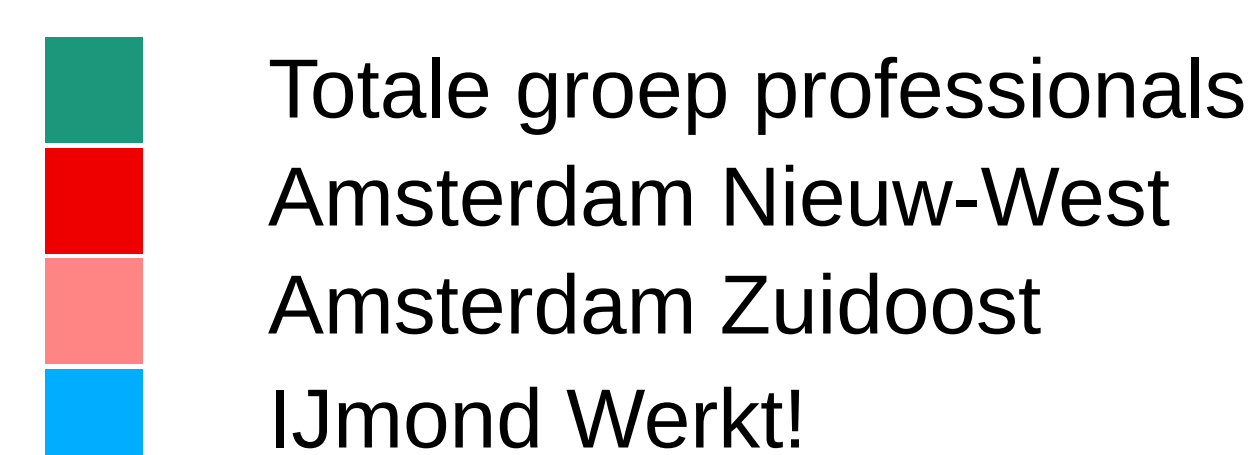
Wat vinden professionals over het effect van WZAM op hun professioneel handelen en de optimale participatie van cliënten?

We hebben voor de eindmeting 22 professionals van de gemeente Amsterdam (Nieuw-West - 10, Zuidoost - 7) en IJmond Werkt! (5) bevraagd over de doelen die we met het project hadden beoogd. Hieronder beschrijven we de belangrijkste resultaten.

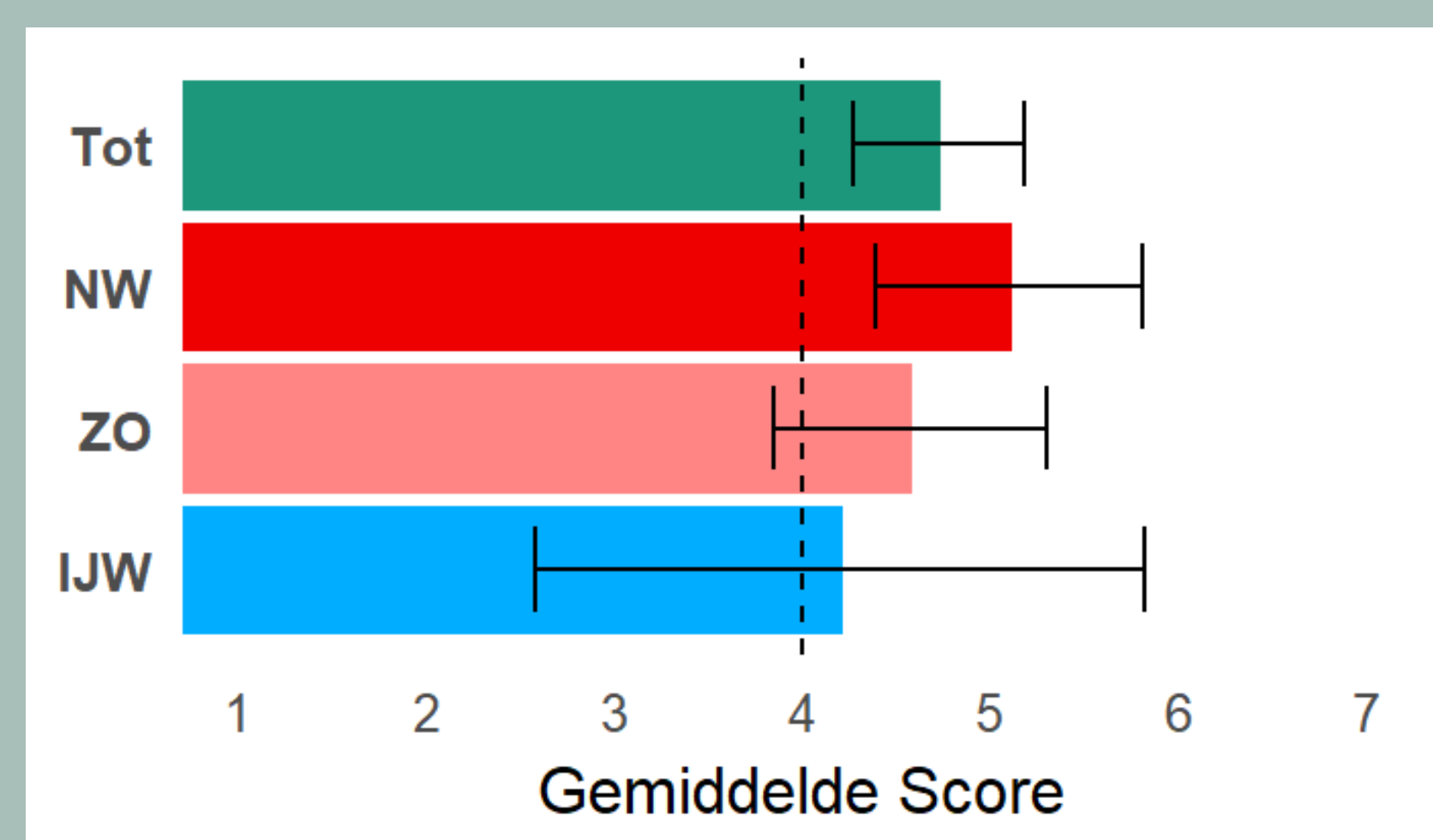
Professionals geven aan dat WZAM heeft bijgedragen aan hun professioneel handelen, al zijn IJmond Werkt! en Amsterdam Zuidoost ook hier wat neutraler. We zien dan ook een wisselend beeld. Enkele professionals noemen dat ze al volgens bepaalde methodieken werkten en dat dit traject vooral een opfrissing of bevestiging was van wat ze al deden. Anderen geven aan dat het traject nieuwe perspectieven en inzichten heeft opgeleverd, vooral over hoe gedrag van cliënten geïnterpreteerd kan worden en hoe daar beter op in te spelen is.

Tegelijkertijd zijn er ook enkele kritische of terughoudende opmerkingen, vooral op de vraag over het effect dat het versterken van het professioneel handelen op cliënten heeft gehad. Zo vindt een aantal respondenten het lastig om echt verschil in participatie te zien, of noemen ze dat de impact beperkt is door de complexiteit van jongerenbegeleiding.

"Jongeren blijven jongeren. Het blijft een moeilijke opgave, ook al verander je bepaalde werkwijzen. Het is een proces dat tijd nodig heeft."



In hoeverre WZAM heeft bijgedragen aan het professioneel handelen van professionals



Wat betreft de impact op collega's, blijkt uit de antwoorden dat het project heeft bijgedragen aan meer onderlinge gesprekken over professioneel handelen, maar dat de mate van enthousiasme en toepassing verschilt per persoon. Sommigen hadden het gevoel dat er weinig nieuws werd gebracht, maar dat het traject wél zorgde voor verdieping en hernieuwde aandacht.

"Niet iedereen is even enthousiast om het toe te passen, maar omdat het breed en over een lange tijd is ingezet heeft het toch een stevige basis gekregen. Dan hangt het nog af in hoeverre de collega's het toepassen in de spreekkamer."

"Je bent in staat om de juiste gesprekken te voeren. Je stelt vragen over het kunnen en het willen van de ander, zodat je gezamenlijk een doel kan opstellen."



Overkoepelend zien we voor alle uitkomstmaten systematisch lagere scores bij Zuidoost en IJmond Werkt! dan bij Nieuw-West. De groepen professionals zijn over het geheel genomen relatief klein, waardoor individuele antwoorden een grote invloed kunnen hebben op de totaalscores. Daarnaast speelde er bij IJmond Werkt! op het moment van afname ook organisatorische onrust, wat de resultaten kan hebben beïnvloed.

Hoe is hebben professionals het project ervaren?

Wat vinden professionals van het effect van WZAM op de leercultuur en gemeenschappelijke taal binnen hun organisatie?

We hebben voor de eindmeting 22 professionals van de gemeente Amsterdam (Nieuw-West - 10, Zuidoost - 7) en IJmond Werkt! (5) bevraagd over de doelen die we met het project hadden beoogd. De scores lopen van 1 (helemaal niet) tot 7 (helemaal wel).

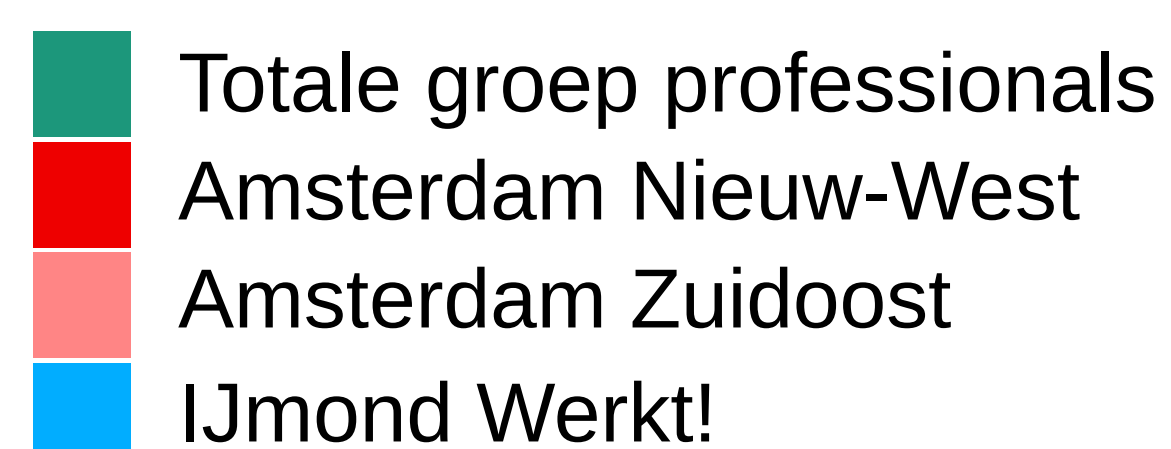
De professionals hechten veel waarde aan het versterken van hun vakmanschap. Over het algemeen geven zij aan dat er eerste stappen zijn gezet richting een feedbackcultuur. Enkele professionals zijn ook kritisch: zij zien dat de invloed van het project afhankelijk is van de houding (ervaren toegevoegde waarde) van professionals, en niet automatisch leidt tot een bredere cultuurverandering. Professionals die lagere scores gaven, gaven de reden dat een leercultuur al bestond, óf juist dat feedback geven nog steeds als spannend en als 'een taboe' wordt ervaren. Deze verschillende ervaringen bestaan binnen eenzelfde team. Bij hogere scores wordt intervisie als helpend instrument genoemd, en ook het betrekken van het management.

Ik denk dat het beter heeft gewerkt dan ander nieuw aanbod, omdat het stevig en over een langere tijd is ingezet en dat ook management is meegenomen (...). Dat zal nog verstevigd worden als ook andere teams worden getraind.

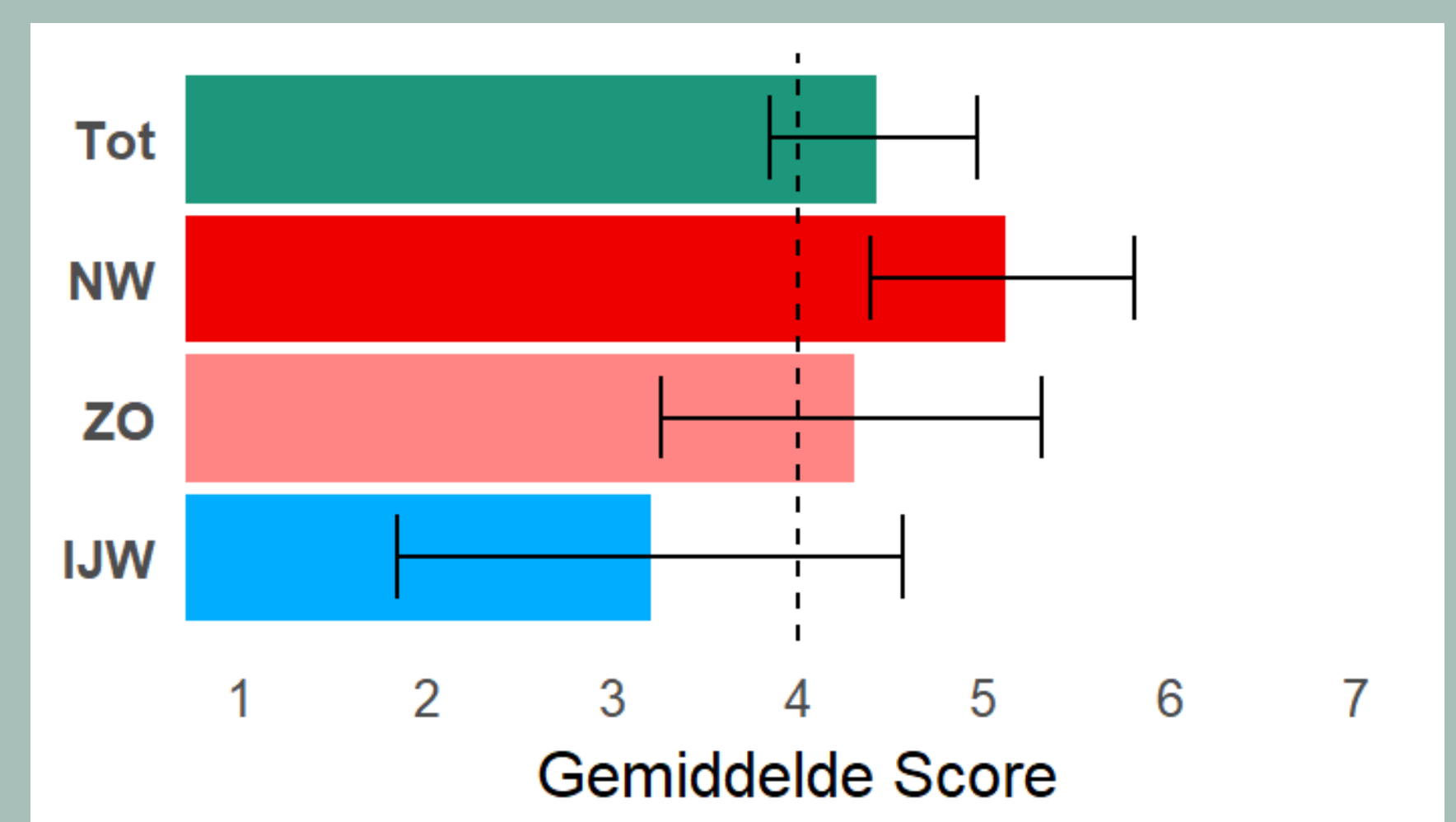
Het IGM kan binnen een organisatie bijdragen aan een gemeenschappelijke taal rondom ontwikkeling en gedrag van cliënten, professionals én managers. Deelnemers die hogere scores gaven benoemde het gebruik van gemeenschappelijke termen, zoals 'willen en kunnen' en het IGM, als toegenomen.

"Iedereen die mee heeft gedaan begrijpt nu wel waar we het met elkaar over hebben."

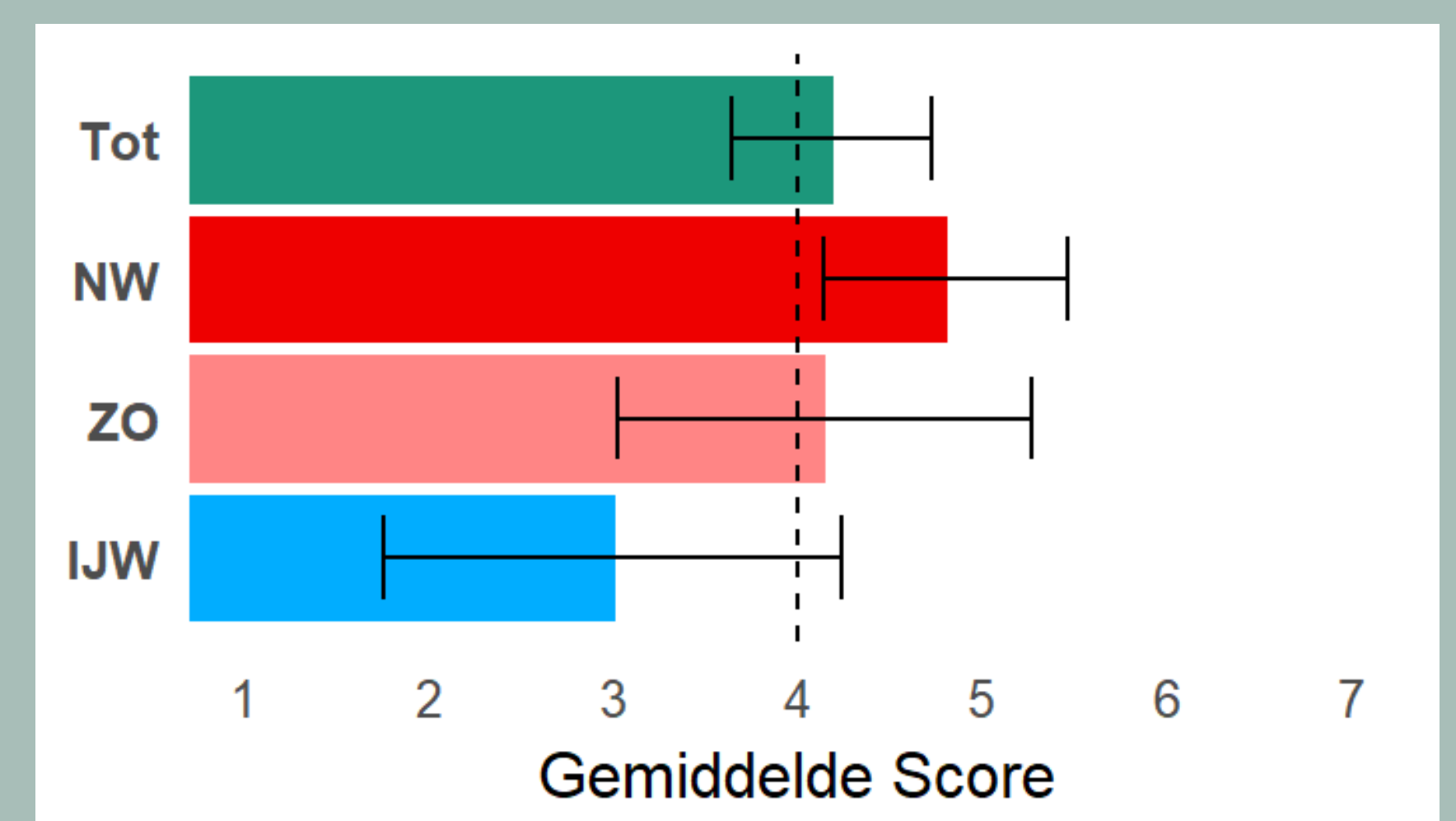
Lagere scores werden gegeven door professionals die ervaarden dat het vooral bij willen en kunnen bleef en de verdieping nog wat miste. Het is volgens de deelnemers van belang dat de taal ook gevoed blijft worden en écht onderdeel wordt van een organisatie.



De mate waarin WZAM effect heeft gehad op de leercultuur binnen de organisatie



De mate waarin WZAM effect heeft gehad op het hebben van een gemeenschappelijke taal rondom gedrag en ontwikkeling

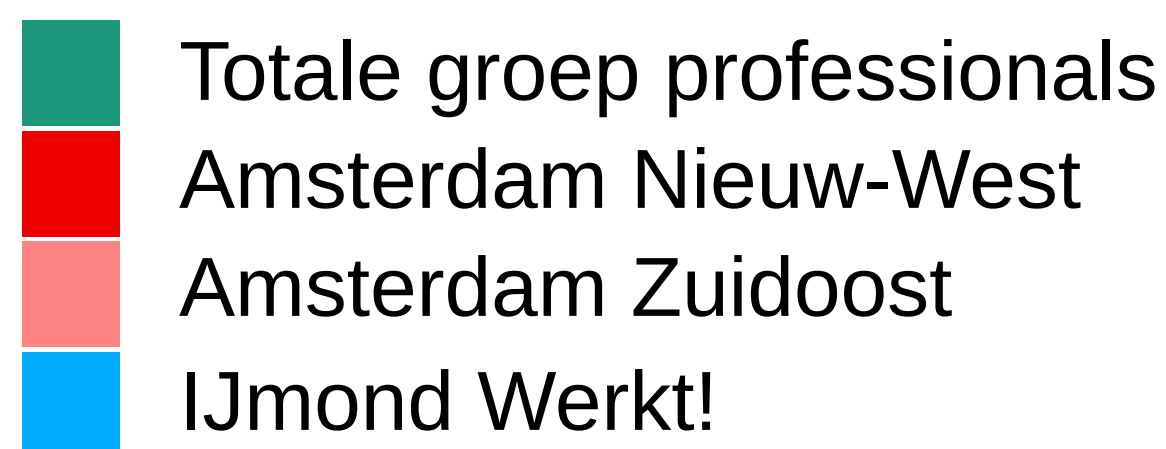


"Je moet het blijven voeden. Blijven onderhouden. Je wil het eigenlijk in het DNA hebben van de mensen. Want anders ben je het heel snel kwijt, omdat we natuurlijk worden overladen met allerlei informatie en wijzigingen."

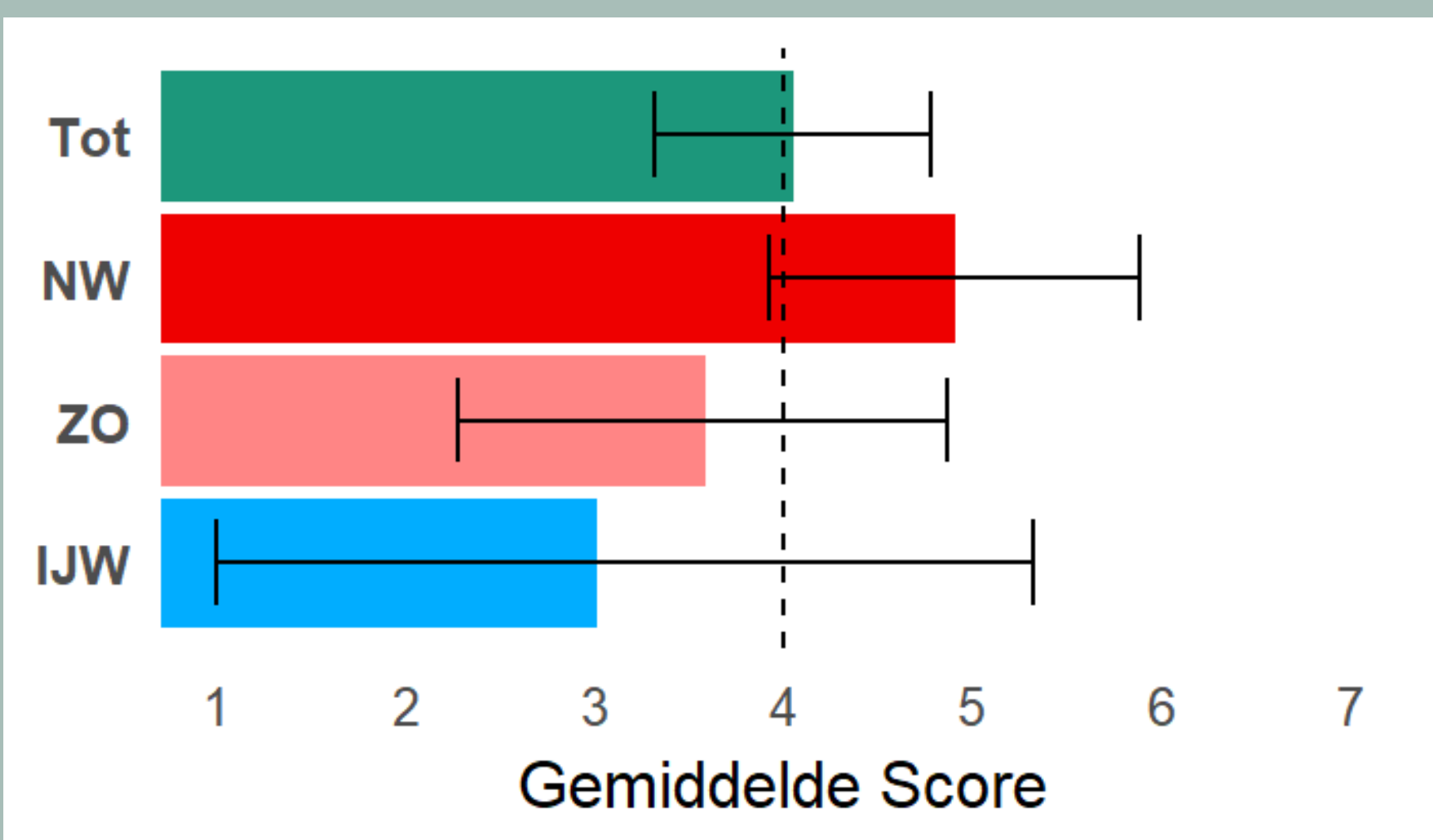
Hoe hebben de managers het project ervaren?

Wat vonden professionals van het effect van WZAM op de ondersteuning vanuit managers en hoger management?

We hebben voor de eindmeting 22 professionals van de gemeente Amsterdam (Nieuw-West - 10, Zuidoost - 7) en IJmond Werkt! (5) bevraagd over de doelen we met het project hadden beoogd. De scores lopen van 1 (helemaal niet) tot 7 (helemaal wel).



De mate waarin de ondersteuning van managers bijgedragen aan het professioneel handelen van professionals

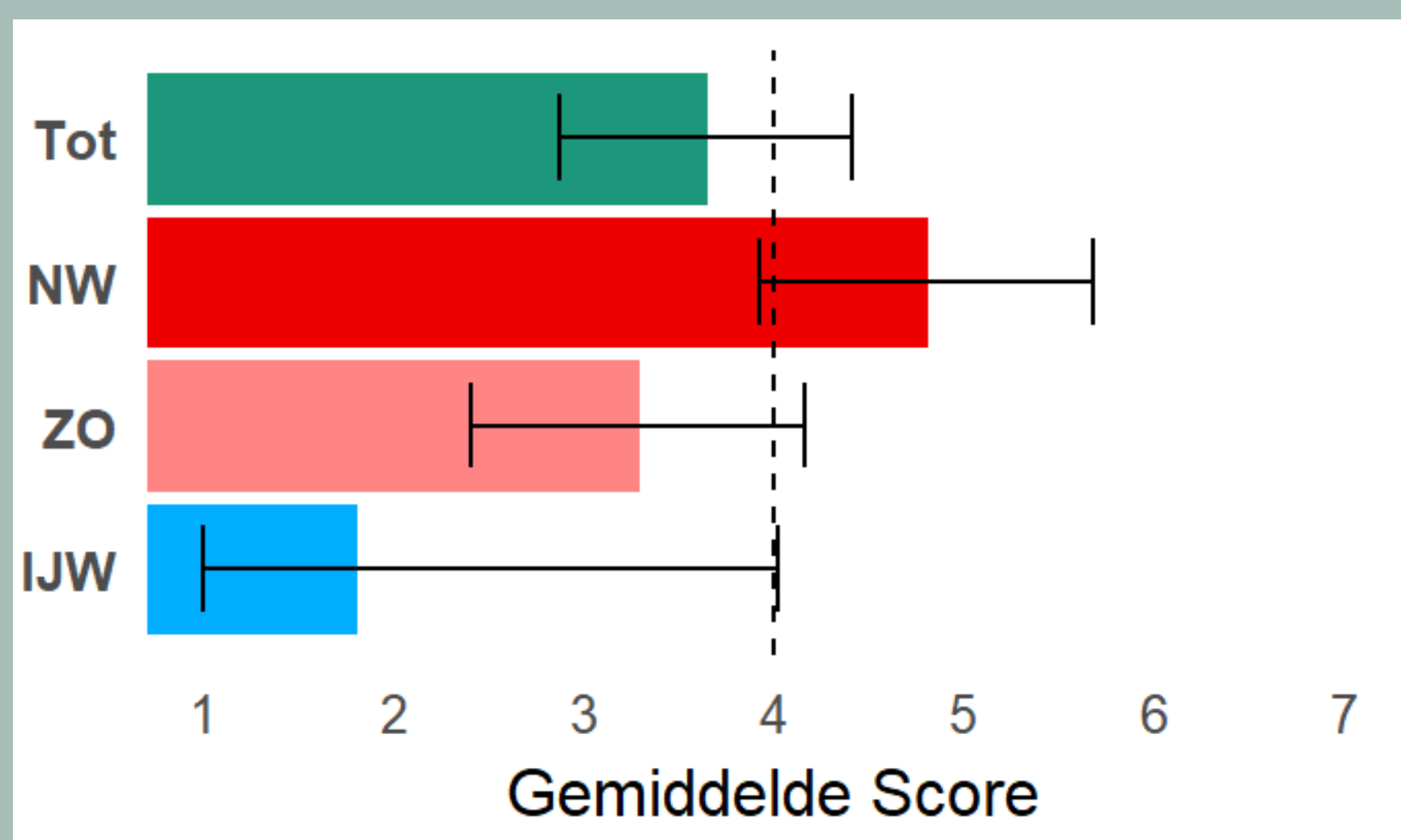


Een van de grootste knelpunten is de betrokkenheid van managers en hoger management bij het project en de beoogde doelen. Ook de professionals ervaren die wisselend. Gemiddeld zien we een neutrale score waarbij Nieuw-West ook hier wat hoger dan gemiddeld uitvalt en Zuidoost en IJmond Werkt! lager dan gemiddeld. Professionals die hogere scores geven ervaren dat het IGM geregeld terugkomt in gesprekken, en sommigen merken verandering in stijl of bewustwording.

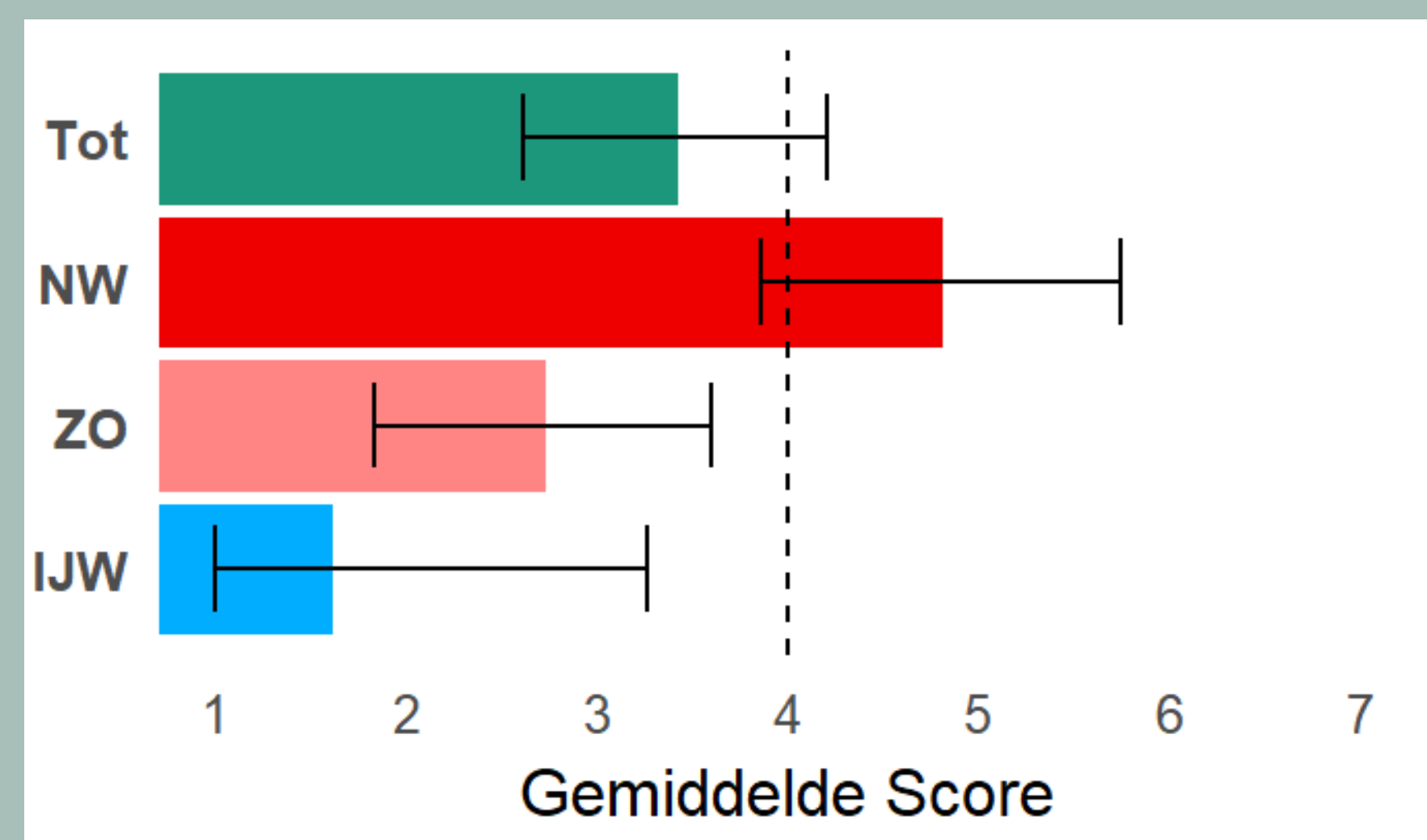
"Ik hoor een van de teammanagers wel over het IGM en die heeft volgens mij wel geprobeerd de bila's hiernaar toe te werken. Af en toe een mooi inzicht over hoe de interactie tussen ons verliep."

Professionals geven aan dat ze bij hoger management geen merkbare veranderingen of betrokkenheid ervaren. Dit geldt met name voor Zuidoost. Bij IJmond Werkt! werd vooral het ontbreken van draagvlak en betrokkenheid vanuit het (hoger) management genoemd als knelpunt door de professionals. Dit werd mede versterkt door de onrust binnen de organisatie. Er is behoefte aan tijd, stabiliteit en actieve betrokkenheid van leidinggevendenden om soortgelijke projecten tot een succes te maken.

De mate waarin WZAM invloed heeft gehad op hoe managers het willen en kunnen van professionals heeft gefaciliteerd



De mate waarin WZAM invloed heeft gehad op hoe hoger management het willen en kunnen van professionals heeft gefaciliteerd



Inzichten

We hebben in dit project een aantal overkoepelende inzichten opgedaan die we graag met je delen. Dit waren niet altijd nieuwe inzichten, maar het waren belangrijke inzichten om je (weer) bewust van te zijn.



We zijn inderdaad allemaal *nét* mensen

De naam '*we zijn allemaal mensen*' bleek treffend gekozen en een krachtige en verbindende boodschap gedurende het project. Het is een reminder dat achter iedere rol, of je nu cliënt, professional of manager bent, een mens schuilt met emoties, uitdagingen en mogelijkheden. En dat al deze mensen:

- (Begrijpelijke) redenen hebben om meer of minder iets te willen en kunnen doen
- Het verdienen dat er nieuwsgierigheid naar deze redenen is
- Een steuntje in de rug kunnen gebruiken om hun willen en kunnen te versterken, maar ook het willen en kunnen dat er al is, te faciliteren

Het model is vooral 'vliegwiel'

De grootste kracht van het IGM zit 'm er misschien wel in dat het model als een 'vliegwiel' werkt: eenmaal in beweging hielp het om reflectie en professioneel handelen steeds verder aan te jagen. Het is cruciaal dat je dit vliegwiel draaiend houdt en het niet als een (kortdurend) project een impuls geeft, maar dat je met verschillende sleutelpersonen binnen de organisatie, steeds een slinger aan geeft.



Focus op voeden van (on)bewust bekwaam

Het project maakte duidelijk dat professionals hun vaardigheden op verschillende niveaus ontwikkelen en dat bewustwording een belangrijke succesfactor was. Sommige professionals ontdekten dat ze bepaalde technieken al onbewust bekwaam toepasten, terwijl anderen juist bewust werden van lacunes in hun handelen. Deze bewustwording is een belangrijke eerste stap om gericht te kunnen groeien naar bewuste bekwaamheid.

Je vraagt iets van de hele organisatie

Het realiseren en borgen van de inzichten uit dit project vraagt meer dan alleen de inzet van individuele professionals. Het vraagt om betrokkenheid en steun vanuit de gehele organisatie. Randvoorwaarden zoals voldoende tijd, ruimte, heldere communicatie en steun vanuit management zijn cruciaal. Pas als alle lagen van de organisatie meebewegen, kan een implementatie duurzaam beklijven.



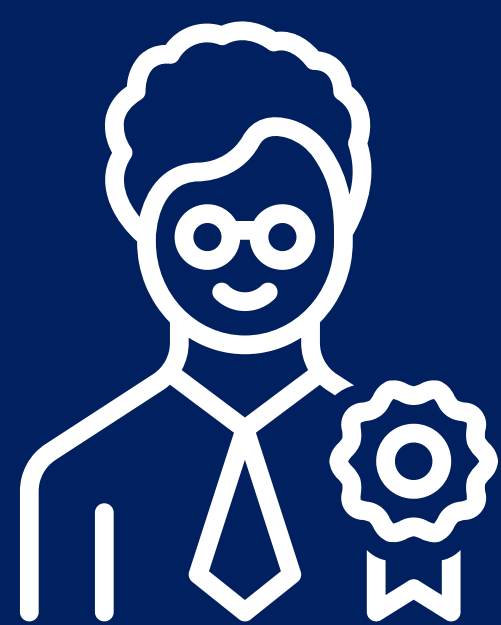
Dus... wat levert deze manier van werken op?

We hebben 4 jaar hard gewerkt, met het IGM als hulpmiddel en vliegwiel. Wat heeft dat nou opgeleverd? We nemen je mee in de belangrijkste impact die we gezien hebben.



Voor cliënten: professionals die bewuster bekwamer handelen

We zien dat professionals bewuster bekwamer handelen en meer vanuit een gemeenschappelijk taal en gedragen basishouding van nieuwsgierigheid en oprechte aandacht. Juist die dingen waar cliënten van aangeven dat zij die het belangrijkste vinden. We hebben door de aanpassing naar een procesmatige aanpak geen effectmetingen kunnen doen bij cliënten, maar de verwachting is wel dat de impulsen uit het project merkbaar zijn voor cliënten, al vraagt dit wel zorgvuldige opvolging.



Voor professionals: houvast en handvatten

De procesmatige aanpak heeft de professionals niet alleen handvatten geboden voor bewuster bekwamer handelen, ook voor professioneel handelen en maatwerk bieden. De aanpak heeft bovendien ertoe geleid dat aanpassingen zijn gedaan in werkprocessen, handreikingen en hulpmiddelen om de professional en cliënt te ondersteunen in het gericht faciliteren en versterken van het willen en kunnen van de cliënt.



Voor managers: bewustwording en handvatten

Deze aanpak zorgt er vooral voor meer bewustwording bij managers over het belang van een congruente aanpak in het begeleiden van cliënten en van professionals. En in het belang om ook naar het eigen willen en kunnen te kijken. Het IGM heeft concrete handvatten geboden voor bila's en begeleiding van professionals die faciliteren dat managers en professionals vanuit een meer gemeenschappelijke taal denken en werken. Ook hier is de kanttekening op zijn plaats dat dit nog verdere aandacht vraagt.



Voor de organisatie: impuls aan lerende organisatiecultuur

Met elkaar, en aan de hand van het IGM, bezig zijn met vakmanschap, heeft een slinger gegeven aan een meer lerende organisatiecultuur, waarbij het formeel en informeel leren steeds meer met elkaar verbonden wordt, een feedbackcultuur groeit en waarbij het voeding vragen en geven aan vakmanschap steeds meer als een vanzelfsprekend onderdeel van je werkt wordt gezien.

Waar moet je op letten als je het IGM als vliegwiel wil implementeren?

Aanbevelingen (deel 1)



Robuust maken tegen veranderingen en 'wisselingen in de wacht'

Je hoort het regelmatig: *"Als het weer wat rustiger wordt, dan gaan we ..."* De realiteit is dat die rust er waarschijnlijk nooit gaat komen, veranderingen door verkiezingen, in wet- en regelgeving en budgetten, in de doelgroepen en in de arbeidsmarkt zetten het werk continu in beweging. Om nog maar te zwijgen van het verloop bij managers en professionals binnen de organisatie zelf. Het is dus cruciaal dat je de (implementatie van de) aanpak robuust maakt tegen dit soort veranderingen. Bijvoorbeeld door het te verankeren in werkprocessen, vast te leggen in infographics, overdrachtdocumenten en te bouwen in leergangen, vakopleidingen en inwerkprogramma's.

Integreer het met de werkprocessen die al bestaan

Borg dat het werken met het IGM als vliegwiel niet een 'los brokstuk' of 'weer iets nieuws' is, maar integreer het zichtbaar in bijvoorbeeld de intake, plannen van aanpak en evaluatieformats waar de professionals mee werken. Maar integreer het ook in het werken van de leidinggevendenden: maak het een vast onderdeel in bila's, teamoverleggen en de feedbackloop



Investeer in een lerende organisatiecultuur

De belangrijkste les is het niet alleen draait om het aanreiken van methodieken, maar ook om het creëren van een stabiele, lerende omgeving waarin nieuwe werkwijzen tijd, ruimte en draagvlak krijgen om te groeien. Dit vraagt om consistentie, organisatie brede betrokkenheid en het borgen van kennis in processen en cultuur, zodat veranderingen niet afhankelijk zijn van individuen maar stevig verankerd raken in de hele organisatie.

Vergeet het willen en kunnen van de managers niet

Het klinkt mooi: de professionals krijgen handvatten om het willen, kunnen en doen van cliënten te faciliteren en versterken en de managers krijgen die voor het faciliteren en versterken van het willen en kunnen van de professionals? Maar wie zorgt er voor het willen en kunnen van de managers? Regel dat ook in.



Als je hier 'ja' tegen zegt, bespreek dan samen waar je 'nee' tegen zegt

Wil je de vruchten plukken van deze manier van werken, dan vraagt dat capaciteit, (doorloop)tijd en vooral ook mentale rust. De grootste bedreiging voor innovatie, implementatie en bestendiging is misschien wel de waan van de dag. Bekijk dus ook wat je niet kan doen op het moment dat je hier mee aan de slag gaat.

Waar moet je op letten als je het IGM als vliegwiel wil implementeren?

Aanbevelingen (deel 2)



Organiseer een projectgroep met verschillende perspectieven

Het is een behoorlijke klus, die gebaat is bij expertise uit verschillende lagen van de organisatie en met verschillende perspectieven. Betrek ook een OR en cliëntenraad. Niet als 'moetje', maar omdat ze daadwerkelijk gezien en gepositioneerd worden als een waardevolle bron aan kennis en adviezen

Borg mandaat voor de projectgroep

Maak het besluitvormingsproces en mandaat duidelijk en overzichtelijk: borg dat er minimaal 1 iemand in de projectgroep zit die mandaat heeft. Maak helder wie de interen opdrachtgever is en wanneer en op welke manier je verantwoording aflegt aan deze interne opdrachtgever.



Maak (meer)jaarplannen en evalueer regelmatig

Het is een proces waar je meerdere jaren voor nodig hebt. Maak dan ook een meerjarenplan, communiceer deze plannen ook intern bespreek dat je dit methodisch aanvliegt: je evalueert regelmatig stelt op basis van voortschrijdend inzicht de aanpak en planning aan.

Hou op met 'lesgeven' en voedt collegiaal reflecteren

Ga nou niet aan de slag met workshops en trainingen waarbij wijze van spreken 'les wordt gegeven en waar de trainer het antwoord moet geven op de (impliciete) vraag: "Wanneer doe ik het goed?" Faciliteer met stevige begeleiders dat professionals aan de hand van casuïstiek samen reflecteren op hun handelen, hun repertoire vergroten, hun expertise bewuster bekwamer inzetten en zelf de sleutelvraag beantwoorden: "Helpt me dit om de gezamenlijke doelen te bereiken?"



Maak het leuk & vier successen

Zo'n proces gaat met vallen en opstaan, des te belangrijker om het leuk te maken. Bedenk ludieke acties en zet ambassadeurs in om de energie en enthousiasme binnen de organisatie te borgen. Vergeet ook niet om successen te vieren. Niet alleen de grote successen en successen op resultaat, maar ook de successen op iets proberen, tot nieuwe inzichten komen en reflecteren op jezelf. Interne communicatie hoeft dus geen 'sales-pitch'te zijn. liever niet zelfs: deel het reële verhaal

BIJLAGE: Onderzoeksaanpak

Voor de proces- en effectevaluatie hebben we op verschillende manieren data verzameld, zoals via vragenlijsten, interviews en logboeken van cliënten, professionals en managers. Alle deelnemers hebben hiervoor vooraf toestemming gegeven.

De resultaten voor **cliënten** zijn gebaseerd op vragenlijsten (3x, gemiddeld 82 respondenten per meetmoment) aangevuld met een aantal diepte-interviews. In totaal zijn er 2 á 3 diepte-interviews gedaan met 4 mensen die ondersteuning krijgen vanuit IJmond Werkt! en 3 van een jongerenadviseur vanuit de gemeente Amsterdam. We haalden informatie op over factoren die het willen en kunnen beïnvloedden, de doelen en verwachtingen van cliënten, hun connectie met hun begeleider (professional), en welke invloed de connectie heeft op hun willen en kunnen wat betreft hun doelen, bijvoorbeeld stappen zetten richting werk.

Bij **professionals** hebben we door het project heen informatie opgehaald met enquêtes (4x, gemiddeld 33 respondenten), waarin we informatie hebben opgehaald over het willen en kunnen van professionals gericht op hun werk(taken), en de ondersteuning die zij bieden aan cliënten. We hebben dit aangevuld met (groeps)interviews (totaal 3x), maandelijkse logboekjes en bij trainingen. Vanuit de thematische analyse van deze informatie zijn inzichten ontstaan over wat er werkt en niet werkt bij de ondersteuning van professionals (zowel door managers, als met trainingen, intervisie etc. vanuit het project zelf. In de eindmeting hebben we ook gevraagd naar in hoeverre zij hebben ervaren dat de doelen met het project werden behaald (hoofdstuk *Hoe is het project ervaren*).

Bij **managers** hebben we een vragenlijst uitgezet (3x, gemiddeld 8 respondenten), gericht op het stimuleren van het willen en kunnen van professionals. We hebben deze aangevuld met interviews, maandelijkse logboekjes en bij trainingen. Vanuit de thematische analyse van deze informatie zijn inzichten ontstaan over wat er werkt en niet werkt voor managers bij de ondersteuning die zij geven aan professionals en zelf ontvangen.

Het onderzoek is ingebed in een theoretisch kader (Theory of Change en het model van Kirkpatrick). Daarmee maakten we inzichtelijk welke stappen en uitkomsten we verwachten en welke randvoorwaarden nodig zijn voor succes. Vanuit dit theoretisch kader hebben we een aantal uitkomstmaten gedefinieerd. Deze waren:

- Versterkt willen en kunnen van cliënten (bij het zetten van stappen in hun re-integratie)
- Versterkt willen en kunnen van professionals (bij het begeleiden van cliënten en het werken aan het professioneel handelen).
- Versterkte gemeenschappelijke taal en samenwerking binnen de organisatie

Doordat we een procesmatige aanpak hebben gekozen, is het in het onderzoek beperkt mogelijk geweest om het effect op het willen en kunnen van cliënten in kaart te kunnen brengen. We hebben wel veel zicht gekregen op het willen en kunnen zelf en wat er nodig is om dit te versterken. Het zou interessant zijn om hier in de toekomst verder onderzoek naar te doen, bijvoorbeeld bij de voortzetting en borging van het project bij de betrokken organisaties.

Dankwoord



We willen alle betrokkenen van dit project van harte bedanken voor hun inzet en doorzettingsvermogen in een proces vol successen en knelpunten, van vallen en opstaan.

Dankzij de bijdragen van professionals, cliënten, managers, onderzoekers, experts en bovenal de leden van de projectgroep hebben we samen iets waardevols gerealiseerd, waarop we de komende jaren op verschillende manieren verder gaan bouwen. Daarnaast willen we ZonMw bedanken voor de ondersteuning die zij hebben geboden bij de ontwikkeling en uitvoering van dit project. Zonder hun steun en vertrouwen was het niet mogelijk geweest om deze stappen te zetten en dit resultaat te bereiken.

WZAM heeft laten zien dat verbinding, samenwerking en menselijkheid in combinatie met een theoretisch model als vliegwiel krachtige uitgangspunten vormen voor professionele groei. De uitdaging voor de toekomst is om deze principes blijvend te verankeren, zodat zij ook op de lange termijn bijdragen aan de kwaliteit van begeleiding en de participatie van cliënten, ongeacht veranderingen in context of bezetting. Dit project was niet alleen een gezamenlijk resultaat, maar ook een gezamenlijke reis. We zijn dankbaar dat we die met elkaar hebben kunnen maken, en kijken er met vertrouwen en enthousiasme naar uit om dit pad samen verder te bewandelen.

*Lisa Knelange, Bente van der Brug, Femke Bennenbroek,
Eileen Berkvens, Sander Kelderman,
Roland Blonk*

