

> **TNO rapport voor**
Gemeente Brunssum,
Onderbanken en Landgraaf

Vakman Nieuwe Stijl

*Proces- en effectevaluatie Intergemeentelijke Sociale
Dienst gemeente Brunssum, Onderbanken en
Landgraaf (ISD BOL)*

TNO innovation
for life

december 2016 >

> Vakman Nieuwe Stijl

Proces- en effectevaluatie Intergemeentelijke Sociale Dienst gemeente Brunssum, Onderbanken en Landgraaf (ISD BOL)

Rapport voor	Gemeente Brunssum, Onderbanken en Landgraaf
Datum	december 2016
Auteurs	L. van der Meer A.M. Hazelzet J.J.J.M. Huijs L. Koopmans
Projectnummer	060.16716
Rapportnummer	R16112
Contact TNO	Astrid Hazelzet
Telefoon	088 866 53 43
E-mail	astrid.hazelzet@tno.nl

Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2016 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Samenvatting

De druk op gemeenten om te laten zien welke resultaten zij bereiken neemt toe. Dit stelt hoge eisen aan het vakmanschap van consultants, nu en in de toekomst. De Intergemeentelijke Sociale Dienst Brunssum, Onderbanken en Landgraaf (ISD BOL) wil het vakmanschap van haar consultants graag vooruithelpen. Vanuit de wens zich door te ontwikkelen naar een 'lerende organisatie', vindt het management van ISD BOL het belangrijk dat consultants met en van elkaar leren en dat leerervaringen worden geborgd. De door TNO ontwikkelde Vakman Nieuwe Stijl (VNS)-pilot is gericht op de professionalisering van consultants. VNS ondersteunt hen bij het zelfstandig, op een bij henzelf passende wijze, blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden.

Met dit rapport informeren we de lezer over hoe TNO met ISD BOL het VNS-traject heeft vormgegeven. We evalueren het verloop en de uitvoering van het VNS-traject, en beschrijven de veranderingen die bij ISD BOL (mogelijk) als gevolg van het VNS-traject in gang zijn gezet.

In dit rapport beantwoorden we de volgende vragen:

1. Wat is het fundament van VNS, wat is het doel, wat is de doelgroep en hoe is het VNS-traject bij ISD BOL vormgegeven?
2. Is de VNS-aanpak volgens plan uitgevoerd?
3. Hoe waarderen de consultants, leden van de begeleidingsgroep en de TNO-uitvoerders het VNS-traject?
4. Welke succesfactoren en punten voor verbetering van de VNS-aanpak komen uit de procesevaluatie naar voren?
5. Welke concrete resultaten zijn bereikt met het VNS-traject, wat zijn de verklaringen en welke conclusies kunnen we daaraan verbinden?
6. Wat zijn de eerste aanwijzingen voor werkzame bestanddelen van de VNS-aanpak en hoe kunnen deze verder versterkt worden?

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen 2, 3 en 4 is een procesevaluatie uitgevoerd. Onderzoeksvraag 5 wordt beantwoord aan de hand van een vragenlijstonderzoek met een voor- en nameting. Het antwoord op vraag 6 is gebaseerd op de informatie die gedurende het traject is verzameld en de reflecties daarop van de auteurs.

De VNS-aanpak

De contouren van de VNS-aanpak zijn gebaseerd op de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991). Volgens deze theorie wordt gedrag voor een belangrijk deel bepaald door de intentie om dat gedrag uit te voeren. Een hoge intentie betekent niet automatisch dat het gewenste gedrag wordt vertoond. Daarvoor zijn bepaalde vaardigheden én randvoorwaarden nodig. Op basis van TNO onderzoek en eerdere ervaringen met het VNS-traject zijn richting, ruimte en ruggensteun vanuit de organisatie als randvoorwaarden geformuleerd. Daarnaast spelen een aantal generieke vaardigheden een rol bij het continu op peil houden van het eigen vakmanschap, namelijk zelfsturend leren, netwerkvaardigheden en computervaardigheden.

Het hoofddoel van VNS is door gerichte interventies een duurzame gedragsverandering bij consultants tot stand te brengen, waarin continue aandacht voor het eigen vakmanschap centraal staat. Bij ISD BOL richt het VNS-traject zich in de eerste plaats op 25 consultants werkzaam in het domein van Werk, Participatie en Inkomen. Zij zetten zich dagelijks in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt toe te leiden naar zo regulier mogelijk werk. In

de tweede plaats richt de VNS-aanpak zich op leden van een begeleidingsgroep die als primaire taak heeft te werken aan de randvoorwaarden richting, ruimte en ruggensteun.

De VNS-aanpak bestaat uit twee typen interventies, namelijk drie workshops van ieder een dag met vaste en variabele onderdelen gericht op de consultants, en coaching gericht op de begeleidingsgroep. Tijdens de workshops lag het accent op actief leren, reflecteren en samen leren. Ook passeerden vakinhoudelijke elementen de revue, zoals methodisch werken.

Procesevaluatie

De VNS-aanpak is vrijwel geheel volgens plan uitgevoerd. De workshops met consultants vonden plaats zoals gepland. De mix van vaste en flexibele onderdelen gaf TNO de ruimte om in te spelen op relevante gebeurtenissen bij ISD BOL en op de behoeften van de consultants. Vier van de vijf geplande bijeenkomsten van de begeleidingsgroep zijn gehouden op de geplande datum. Alleen het laatste (zesde) overleg is naar een later moment verplaatst als gevolg van een aantal interne ontwikkelingen die veel tijd opslokten.

Aan het einde van elke workshop vulden de consultants een evaluatieformulier in waarmee ze een oordeel gaven over verschillende aspecten van de workshops. De meeste consultants beoordeelden de workshops als ruim voldoende tot goed. De presentatie van de trainers werd overall het hoogste gewaardeerd. De bruikbaarheid van de oefeningen voor de dagelijkse praktijk scoorde over alle workshops heen het laagste (nog wel voldoende). Wat de deelnemers waardeerden, was het samenwerken met collega's in kleine groepen of met het eigen team, de ruimte en tijd krijgen om stil te staan bij de (vakinhoudelijke) ontwikkeling en het reflecteren op de eigen ontwikkeling. Ook vonden de consultants het prettig dat de workshops plaatsvonden op een externe locatie en niet op de werklocatie. Een aspect dat minder goed werkte voor de deelnemers was dat ten tijde van de workshops bij ISD BOL een reorganisatie aan de gang was. Deze reorganisatie leidde tot een nieuwe teamindeling, dit zorgde voor onrust en onzekerheid bij de consultants. Daarnaast bleek dat, naarmate het VNS-traject vorderde, de consultants een steeds scherper beeld kregen van wat vakmanschap inhoudt. De trainers constateerden dat de consultants gedurende de drie workshops bewust en serieus bezig zijn geweest met het opstellen van hun persoonlijk actieplan met daarin een beschrijving van ontwikkelpunten, met wie, hoe en wanneer de consultant daarmee aan de slag gaat. Uit de interviews die na afloop van het VNS-traject zijn afgenomen bij een aantal consultants, kwam naar voren dat de consultants van zichzelf vinden dat zij meer de regie nemen over hun eigen ontwikkeling en zich beter bestand voelen tegen nieuwe veranderingen die op hen af blijven komen. Het actief bezig zijn met de eigen ontwikkeling, ook na afloop van het VNS-traject is wel als een aandachtspunt naar voren gekomen. De begeleidingsgroep waardeerde de aanpak van TNO en heeft een actieve bijdrage geleverd aan het creëren van de randvoorwaarden die het voor consultants mogelijk maken te leren en te ontwikkelen.

Effectevaluatie

Mogelijke veranderingen gedurende het VNS-traject op de VNS-competenties zelfsturend leren, netwerkvaardigheden, en computervaardigheden, en op de randvoorwaarden richting, ruimte en ruggensteun zijn voorafgaand en na afloop van het traject gemeten door middel van de VNS-QuickScans. Hieruit blijkt dat alleen ruggensteun significant is verbeterd. Medewerkers ervaren dus meer steun en waardering van de organisatie om beter te worden in hun werk. Deze verbetering is waarschijnlijk terug te voeren op de actieve rol op van de leden van de begeleidingsgroep (en van de leidinggevende in het bijzonder). Er zijn geen significante veranderingen opgetreden in zelfsturend leren, netwerkvaardigheden, computervaardigheden, richting en ruimte.

Door middel van de Organisatie & Vakmanschap vragenlijst zijn ontwikkelingen in de organisatie en het vakmanschap van consultants voor en na het VNS-programma in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat er geen of kleine veranderingen hebben plaatsgevonden op aspecten zoals leiderschap, cultuur, en vakmanschap. Wel zien we een significante stijging op 'Methodisch werken'.

Uit de effectevaluatie blijken slechts in beperkte mate effecten van het VNS-traject. Dit sluit niet of slechts gedeeltelijk aan bij de uitkomsten van de procesevaluatie. De gevoeligheid van de QuickScan Zelfsturend leren voor het 'soepelheidseffect' en/of sociaal wenselijke antwoorden zijn hiervoor mogelijke verklaringen: deze leidden tot hoge scores bij de voormeting, dit maakte het heel lastig om significante verschillen te vinden. We bevelen daarom aan om de gevoeligheid voor verandering van de QuickScans in de toekomst te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door de antwoordcategorieën aan te passen.

Conclusie

Op basis van de uitkomsten van de proces- en effectevaluatie kunnen we, zij het met enige voorzichtigheid, eerste conclusies trekken ten aanzien van de werkzame bestanddelen van de workshops, van de coaching van de begeleidingsgroep en werkwijze van de trainers. Voor de workshops is het belangrijk dat alle medewerkers van het team dat een VNS-traject krijgt aangeboden, deelneemt aan de workshops. Deze workshops vinden idealiter plaats met ongeveer vijftien deelnemers (maximaal twintig deelnemers) en twee vaste trainers. Voor de begeleidingsgroep is het belangrijk om vanuit diverse geledingen van de organisatie een vertegenwoordiger af te vaardigen. Voor het optimaal functioneren van de begeleidingsgroep dienen de leden een aantal competenties te hebben, zoals leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, en communicatieve vaardigheden. Het is wenselijk dat de trainers die de workshops ontwikkelen en begeleiden een aantal vaardigheden in huis hebben, zoals het kunnen toepassen van gedragsveranderingstechnieken, overzicht over de VNS-aanpak, kennis hebben van de VNS-competenties, kunnen inschatten welke accenten in het specifieke traject gelegd moeten worden, en een zekere organisatiesensitiviteit. Daarnaast zijn een aantal praktische zaken van belang, zoals groeps grootte (idealiter ongeveer 15 deelnemers, maximaal 20 deelnemers), een externe locatie en een geschikte ruimte. Ten slotte worden een aantal aanbevelingen gedaan om het vakmanschap ook na afloop het VNS-traject levend te houden.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	i	
1	Inleiding.....	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Huidige en gewenste situatie ISD BOL.....	2
1.3	Wat u van deze rapportage kunt verwachten en leeswijzer	3
2	Beschrijving Vakman Nieuwe Stijl.....	4
2.1	Bouwstenen VNS	4
2.1.1	Theory of Planned Behavior.....	4
2.1.2	Generieke vaardigheden om te kunnen werken aan je vakmanschap	6
2.1.3	Kenmerken van kansrijke interventies	6
2.2	Doel en doelgroep van VNS	7
2.2.1	Doel.....	7
2.2.2	Doelgroep VNS	7
2.3	VNS: twee typen interventies	8
2.3.1	Beschrijving van de workshops.....	8
2.3.2	Coaching van de begeleidingsgroep.....	10
3	Procesevaluatie toepassing VNS-traject bij ISD BOL.....	13
3.1	VNS-aanpak volgens plan?.....	13
3.2	Waardering en ervaringen consulenten	14
3.2.1	Uitkomsten evaluatieformulieren.....	14
3.2.2	Wat goed werkte en minder goed werkte	15
3.2.3	Uitkomsten afsluitende interviews.....	16
3.3	Waardering en ervaringen begeleidingsgroep	17
3.4	Ervaringen TNO'ers	17
3.4.1	Uitvoering workshops.....	17
3.4.2	Coaching begeleidingsgroep.....	19
3.5	Conclusie procesevaluatie: succesfactoren en punten voor verbetering	19
4	Effectevaluatie.....	22
4.1	Uitkomsten QuickScans	22
4.2	Uitkomsten Organisatie & Vakmanschap vragenlijst	26
4.3	Conclusies.....	27
5	Eerste aanwijzingen werkzame bestanddelen VNS	29
5.1	Workshops	29
5.2	Begeleidingsgroep	29
5.3	Competente trainers.....	30
5.4	Praktische zaken	31
5.5	Ten slotte.....	31
Referenties	33	

Bijlage 1 Screenshots VNS-webportal	35
Bijlage 2 Ontwikkelbehoeften consultants	38
Bijlage 3 Programma workshops	40
Bijlage 4 Programma begeleidingsgroepbijeenkomsten.....	42
Bijlage 5 Evaluatieformulier ten behoeve van de procesevaluatie	45
Bijlage 6 Nameting interviewvragen.....	51
Bijlage 7 Actieplan.....	52
Bijlage 8 Vragenlijsten ten behoeve van de effectevaluatie	53

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De druk op gemeenten om te laten zien welke resultaten zij bereiken neemt toe. Alle aandacht moet uitgaan naar het benutten van talenten van mensen die langs de kant staan van de arbeidsmarkt (www.divosa.nl). Dit stelt hoge eisen aan het vakmanschap van consulenten¹, nu en in de toekomst. Consulenten moeten naast vakvaardigheden ook de intentie en interesses hebben om hun vakkundigheid te blijven ontwikkelen, zodat zij zich staande kunnen houden in een werkomgeving die steeds maar weer andere (en hogere) eisen aan hen stelt. In de afgelopen jaren zijn er door diverse partijen veel initiatieven ontplooid om het vakmanschap van consulenten te stimuleren (Hazelzet & Van der Torre, 2015).

Ook de Intergemeentelijke Sociale Dienst Brunssum, Onderbanken en Landgraaf (ISD BOL) wil het vakmanschap van haar consulenten vooruithelpen. Vanuit de wens zich door te ontwikkelen naar een 'lerende organisatie', vindt het management van ISD BOL het belangrijk dat consulenten met en van elkaar leren en dat leerervaringen worden geborgd. Dit streven en de Verzamelbrief van Staatssecretaris Klijnsma (2014-3, d.d. 22 december 2014) waarin gemeenten in Nederland wordt opgeroepen deel te nemen aan een Vakman Nieuwe Stijl (VNS)-pilot, waren voor ISD BOL aanleidingen contact op te nemen met TNO. VNS is een door TNO ontwikkelde aanpak gericht op de professionalisering van consulenten. VNS ondersteunt hen bij het zelfstandig, op een bij henzelf passende wijze, blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden.

In dit rapport gebruiken we 'professionalisering', bezig zijn met 'leren en ontwikkelen', 'vakmanschap', 'vakbekwaamheid', 'vakkundigheid', door elkaar. We verstaan daar het volgende onder (naar Hazelzet & Van der Torre, 2015):

door gerichte acties tot stand brengen van een duurzame gedragsverandering bij consulenten, waarin continue aandacht voor (de ontwikkeling van) het eigen vakmanschap centraal staat. Het doel is versterking van de kwaliteit van hun handelen, dat vervolgens weer leidt tot effectiever werkzoekgedrag en meer uitstroom van werkzoekenden.

ISD BOL en TNO hebben de handen ineen geslagen om een VNS-pilot uit te voeren. De VNS-pilot is uitgevoerd bij de afdeling Werk & Participatie (W&P). Binnen deze afdeling werken 25 medewerkers (zo'n 20 fte): 21 consulenten, drie senior consulenten en een leidinggevende.

Onze dank gaat uit naar het A+O-fonds dat een deel van de pilot heeft gefinancierd. Het begeleidende onderzoek, waarvan de uitkomsten in dit rapport worden gepresenteerd, is bekostigd vanuit het TNO-Kennis Investeringsprogramma Inclusieve en Innovatieve Regio (KIP IRR). Een van de doelen van dit kennisprogramma is het ontwikkelen van nieuwe kennis die bijdraagt aan een kwalitatief betere re-integratie uitvoering. In dat kader onderzoekt TNO welke veranderingen VNS tot stand brengt en onder welke randvoorwaarden VNS in de gemeentelijke context geïmplementeerd kan worden.

¹ Daar waar consulenten staat, kunt u ook lezen klantmanagers, werkcoaches, re-integratieprofessionals, etc.

1.2 Huidige en gewenste situatie ISD BOL

Bij de start van de VNS-pilot heeft TNO met de leidinggevende en zes consultants van de afdeling W&P oriënterende gesprekken gevoerd. Daarnaast zijn relevante stukken bestudeerd (Beleidsplan ISD BOL 2016-2018, Afdelingsplan WP 2016 en Nota opleidingen ISD BOL 2014). TNO kreeg zo vat op de context waarbinnen de VNS-pilot moest worden uitgevoerd: de (grilligheid van de) bestuurlijke omgeving, de richting van de organisatie, de wijze van communiceren, de beelden die er leven wat betreft 'de lerende organisatie' en hoe leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd en is verankerd in het HRM beleid. De verzamelde informatie was nuttig om de juiste accenten te kunnen leggen in het VNS-traject.

Uit de gesprekken kwam naar voren dat het management van ISD BOL leren en ontwikkelen van medewerkers belangrijk vindt. Zo biedt ISD BOL consultants de gelegenheid trainingen en/of workshops te volgen. ISD BOL-medewerkers (vaak het management) bezoeken regelmatig bijeenkomsten over Vakmanschap die worden georganiseerd door bijvoorbeeld Divosa en Stimulansz. Daarnaast worden ontwikkelingsacties die aansluiten bij ontwikkelingen en doelstellingen van de organisatie aangemoedigd. Het management van ISD BOL draagt uit dat de consultant zelf verantwoordelijk is voor haar² vakontwikkeling. In dit licht is het van belang op te merken dat de consultants vinden dat hun hoge caseload hen belemmert hier tijd en aandacht aan te besteden. Consultants lezen weinig vakinhoudelijke literatuur. Leren en ontwikkelen vindt veelal informeel plaats door "even bij elkaar langs te lopen". De consultants gaven aan er wel behoefte aan te hebben om formeler en explicieter met leren en ontwikkelen aan de slag te gaan.

Verder klonk in de gesprekken door dat de afdeling W&P hectische tijden achter de rug heeft (o.a. personele wisselingen) en dat consultants van elkaar verschillen qua werkervaring en motivatie om te blijven leren en ontwikkelen. De leidinggevende ziet graag dat de afdeling W&P zich als team ontwikkelt: (meer) interactie en onderlinge uitwisseling over werkwijzen en ervaringen en consultants die steeds meer het heft in eigen handen nemen om zich in het re-integratie vak (verder) te ontplooiën.

Gelijktijdig met de voorbereiding op het VNS-traject startte het MT van ISD BOL een discussie over de herindeling van teams van de afdeling W&P. Deze kreeg vrij snel, zo rond de tweede workshop, zijn beslag. Beoogde doelen van de herindeling: een efficiëntere begeleiding van cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, meer aandacht voor cliënten met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt, betere handhaving van het niveau van dienstverlening aan 'de poort' en meer kunnen werken aan de fysieke fitheid van cliënten.

De gewenste situatie is dat de consultants van ISD BOL (meer) de regie nemen over hun vakinhoudelijke ontwikkeling. Immers, de toenemende druk om samen te werken met andere sociale diensten, nieuwe werkwijzen en andere teamindelingen versterken het belang hiervan. Consultants die deze veranderingen vertalen naar persoonlijke ontwikkelbehoeften en concrete stappen daarvoor ondernemen, zijn beter in staat te anticiperen op nieuwe invloeden die ontegenzeggelijk op hen af blijven komen. Daar hebben zij wel bepaalde vaardigheden voor nodig en de organisatie moet zorgen voor de juiste randvoorwaarden. De VNS-aanpak versterkt die vaardigheden én heeft oog voor het creëren van de randvoorwaarden die nodig zijn voor een context waarin geleerd kan worden.

² Daar waar 'haar' of 'zij' staat kan ook 'zijn' of 'hij' gelezen worden.

1.3 Wat u van deze rapportage kunt verwachten en leeswijzer

Met dit rapport willen we de lezer informeren over hoe TNO met ISD BOL het VNS-traject heeft vormgegeven. We geven niet alleen aan *wat* we hebben gedaan, maar ook het *waarom*. Om de kwaliteit van de VNS-aanpak verder vooruit te helpen, hebben we het verloop en de uitvoering geëvalueerd. Dit rapport presenteert de uitkomsten daarvan. Daarnaast beschrijft dit rapport de uitkomsten van een onderzoek naar de veranderingen die bij ISD BOL (mogelijk) als gevolg van het VNS-traject in gang zijn gezet.

In dit rapport beantwoorden we de volgende vragen:

1. Wat is het fundament van VNS, wat is het doel, wat is de doelgroep en hoe is het VNS-traject bij ISD BOL vormgegeven?
2. Is de VNS-aanpak volgens plan uitgevoerd?
3. Hoe waarderen de consultants, leden van de begeleidingsgroep en de TNO-uitvoerders het VNS-traject?
4. Welke succesfactoren en punten voor verbetering van de VNS-aanpak komen uit de procesevaluatie naar voren?
5. Welke concrete resultaten zijn bereikt met het VNS-traject, wat zijn de verklaringen en welke conclusies kunnen we daaraan verbinden?
6. Wat zijn de eerste aanwijzingen voor werkzame bestanddelen van de VNS-aanpak en hoe kunnen deze verder versterkt worden?

In hoofdstuk 2 geven we antwoord op de eerste onderzoeksvraag: we schetsen het fundament van de VNS-aanpak, beschrijven het doel, de doelgroep en informeren u over de twee typen interventies die onderdeel vormen van de VNS aanpak: de workshops en de bijeenkomsten van de begeleidingsgroep.

In hoofdstuk 3, dat antwoord geeft op onderzoeksvraag 2, 3 en 4, beschrijven we de uitkomsten van de procesevaluatie.

Hoofdstuk 4, dat onderzoeksvraag 5 beantwoordt, beschrijft de veranderingen die zich op het vlak van vakmanschap hebben afgetekend.

In hoofdstuk 5 beantwoorden we onderzoeksvraag 6, daarin behandelen we uit welke componenten de VNS-aanpak moet bestaan en hoe daaraan vorm gegeven kan worden.

We hebben geprobeerd het rapport leesbaar te houden, waar het kan geven we een puntsgewijze opsomming om de informatie zo compact mogelijk te houden. Tevens presenteren we een aantal kaders met verdiepende informatie. Deze kunnen worden overgeslagen door de lezer die alleen in de grote lijnen wil weten wat het VNS-traject inhoudt en wat de uitkomsten zijn van het begeleidend onderzoek. Voor de lezer die alle *ins en outs* van het van het VNS-traject wil weten, zijn de kaders juist een aanbeveling.

We hopen dat dit rapport concrete handreikingen biedt aan gemeenten die werk willen maken van de professionalisering van medewerkers die zich dag in dag inzetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Niet alleen de medewerkers zullen daar wel bij varen, ook hun cliënten. Wij wensen u veel leesplezier!

2 Beschrijving Vakman Nieuwe Stijl

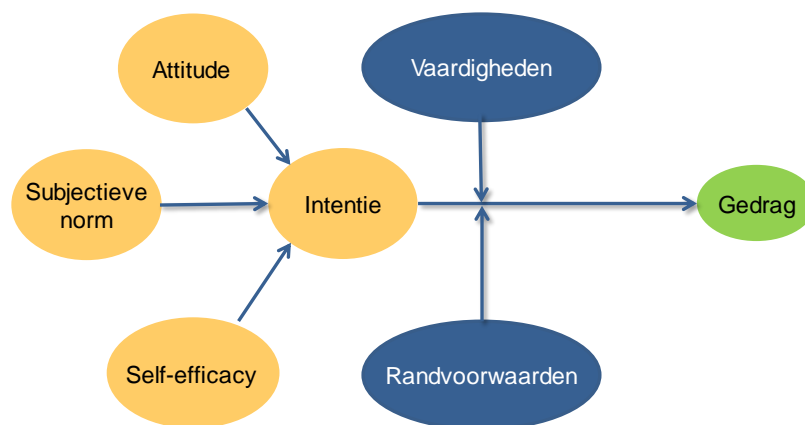
Met de vrij uitvoerige beschrijving van Vakman Nieuwe Stijl (VNS) in dit hoofdstuk, wil TNO deze aanpak toegankelijk en toepasbaar maken voor degenen die zich in hun gemeentelijke organisatie actief willen inzetten voor de deskundigheidsbevordering van re-integratieprofessionals. Achtereenvolgens komen aan de orde: het fundament waarop de VNS-aanpak is gebaseerd (§ 2.1), het doel en de doelgroep van VNS (§ 2.2) en een beschrijving van twee typen interventies die onderdeel uitmaken van de VNS-aanpak, namelijk de workshops en de coaching van de begeleidingsgroep (§ 2.3).

2.1 Bouwstenen VNS

TNO zet zich al jaren in voor de bevordering van het vakmanschap in het sociale domein. Dat doet zij door kennis te ontwikkelen en deze kennis te vertalen in instrumenten en aanpakken (zie bijvoorbeeld Blonk, 2015). Voor wat betreft de ontwikkeling van VNS begon het allemaal met een onderzoek naar generieke vaardigheden die in het algemeen een rol spelen bij het continu op peil houden van het eigen vakmanschap (Sanders et al., 2011). In paragraaf 2.1.2 gaan we daar kort op in. Het hebben van generieke vaardigheden om aan je eigen ontwikkeling te werken is niet voldoende: motivatie is de kern van professionalisering (Hazelzet & Van der Torre, 2015; Van den Brink, 2011). Omdat motivatie (intentie) een centraal concept is in de *Theory of Planned Behavior* (TPB) van Ajzen (1991), hebben we dit model benut voor de eerste contouren van de VNS-aanpak. In paragraaf 2.1.1 leggen we de TPB beknopt uit. Verder hebben we gebruik gemaakt van inzichten in kenmerken van interventies die mogelijk samenhangen met professionalisering (Hazelzet & Van der Torre, 2015). Daarvan geven we in paragraaf 2.1.3 een beknopte opsomming.

2.1.1 Theory of Planned Behavior

De TPB is een theorie die algemeen toepasbaar is om het gedrag van mensen te begrijpen en te veranderen.



Figuur 2.1 Theory of Plannend Behavior

Volgens de TPB wordt gedrag voor een belangrijk deel bepaald door de intentie om dat gedrag uit te voeren. De intentie zegt iets over de moeite die een persoon (hier: de consultant) wil doen om bepaald gedrag (hier: aandacht voor de ontwikkeling van het vakmanschap) uit te voeren, dus hoe gemotiveerd de persoon daarvoor is (Ajzen, 1991). Managers van gemeenten klagen er wel eens over dat het bij hun medewerkers ontbreekt aan de motivatie om beter te worden in hun vak. De TBP stelt ons in staat beter te begrijpen welke laag onder

het 'niet-willen' schuil gaat én bood bij de ontwikkeling van de VNS-aanpak aangrijpingspunten om de motivatie voor de ontwikkeling van het vakmanschap te versterken.

Box 2.1 Drie aspecten die intentie beïnvloeden

Volgens de TPB wordt **intentie** beïnvloed door drie aspecten (zie figuur 2.1):

- › de **attitude** (houding) ten aanzien van het gewenste gedrag (hier: continu werken aan de eigen vakontwikkeling) wordt bepaald door de afweging die de persoon maakt van de voor- en nadelen van dat gedrag. Naarmate de attitude ten opzichte van het gedrag positiever is, verwacht de persoon van dat gedrag meer resultaten. De intentie, dus de motivatie, zal dan intenser zijn;
- › de **subjectieve norm** verwijst naar de sociale druk die de persoon vanuit zijn omgeving ervaart om het gewenste gedrag te laten zien, in combinatie met het belang dat de persoon hecht aan de mening van die anderen. Hoe meer druk de persoon ervaart van belangrijke naasten om bepaald gedrag te vertonen en hoe gevoeliger de persoon is voor die druk van anderen, hoe groter de intentie of de motivatie;
- › **self-efficacy** is de verwachting over de eigen mogelijkheden om in een gegeven situatie het gewenste gedrag te laten zien en de verwachting van de persoon om obstakels te overwinnen (Bandura, 2001). Een hoge mate van self-efficacy zorgt ervoor dat de persoon een hogere motivatie heeft voor het specifieke gedrag. Het zorgt er ook voor dat de persoon beter kan omgaan met tegenslagen, kan doorzetten en volhouden (opgestarte acties langer vol houden ook wanneer het tegenzit).

De TPB leert ons dat een hoge intentie niet automatisch in het gewenste gedrag wordt omgezet. Daarvoor zijn bepaalde **vaardigheden** én **randvoorwaarden** nodig. Dit betekende voor de ontwikkeling van de VNS-aanpak dat de kennis die we inmiddels hadden over welke vaardigheden van belang zijn om de regie te *kunnen* nemen over de eigen ontwikkeling hebben benut (zie § 2.1.2). En we hebben ons bezig gehouden met de vraag welke condities door de organisatie gecreëerd moeten worden om dat mogelijk te maken.

We hebben het gehad over factoren die met 'het willen' werken aan de ontplooiing van vakbekwaamheid te maken hebben (attitude, subjectieve norm en self-efficacy). En om dat te *kunnen* moet de persoon beschikken over bepaalde (VNS-)vaardigheden.

De TPB geeft daarnaast aan dat bepaalde randvoorwaarden om het gewenste gedrag te vertonen, op orde moeten zijn. Op basis van de literatuur (Van den Brink, 2011; Sanders, 2011; Hazelzet & Van der Torre, 2015; KWI, 2013) en op grond van onze eerdere ervaringen opgedaan in een aantal VNS-trajecten kwam aan aantal randvoorwaarden boven drijven die als volgt kunnen worden samengevat:

- › **Richting:** beleving van de medewerkers over de duidelijkheid over de toekomstvisie van de organisatie en wat dat voor hun werk betekent;
- › **Ruimte:** beleving van de medewerkers over de hoeveelheid tijd en middelen die ze krijgen van de organisatie om beter te worden in hun werk, op een manier die bij hen past, ruimte krijgen om te leren door te experimenteren;
- › **Ruggensteun:** beleving van de medewerkers over de steun en waardering die zij van de organisatie krijgen om beter te worden in hun werk.

Het TPB veronderstelt dat in een organisatie waarin de Richting duidelijk is, en waarin Ruimte en Ruggensteun wordt gegeven om je te ontplooiën, de kans groter is dat de consultant daarvoor daadwerkelijk acties onderneemt dan wanneer zij zou werken in een omgeving waarin die randvoorwaarden ontbreken.

Samenvattend: de TPB bood goede aangrijpingspunten voor de vormgeving van het VNS-traject. Aan de ene kant bood het handreikingen voor het ontwerp van programmaonderde-

len die de intentie (motivatie) van consultants versterken om aan de slag te gaan met het eigen vakmanschap (via de lijn van het versterken van een positieve attitude, de subjectieve norm en versterken van self-efficacy). Aan de andere kant bood het model houvast voor het ontwerp van onderdelen die

1. VNS-vaardigheden versterken, en
2. borgen dat gewerkt wordt aan de juiste randvoorwaarden die het de consultants mogelijk maakt te leren en ontwikkelen.

2.1.2 *Generieke vaardigheden om te kunnen werken aan je vakmanschap*

TNO heeft onderzoek gedaan naar generieke vaardigheden die in het algemeen een rol spelen bij het continu op peil houden van het eigen vakmanschap (Sanders et al., 2011). Zelfsturend leren kwam als een van de centrale concepten naar voren. Zelfsturend leren wordt geassocieerd met motivatie om te leren, beter gebruik maken van probleemoplossend vermogen, meer leren van e-learning en online oplossingen, meer profiteren van leerervaringen op de werkvloer en beter functioneren in teamverband (Stubbé & Theunissen, 2008). Sanders et al. (2011) beschrijven daarnaast nog een aantal andere belangrijke vaardigheden: Netwerk- en Computervaardigheden. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de hoofd- en onderliggende VNS-competenties.

Tabel 2.1 VNS hoofd- en onderliggende competenties

VNS-competenties
Zelfsturend leren <i>Motivatie om beter te worden in je eigen werk; Nadenken over je ontwikkeling; Plan van aanpak maken en uitvoeren; Samen leren; Geloof in eigen kunnen; Regie nemen over eigen ontwikkeling; Reflecteren op acties in het afgelopen jaar om je te ontwikkelen.</i>
Netwerkvaardigheden <i>Contact leggen met anderen (binnen en buiten je organisatie) om beter te worden in je werk.</i>
Computervaardigheden <i>Handig zijn in het gebruik van computers, laptops, tablets en smartphones; Informatie op internet kunnen opzoeken, weten of deze informatie nuttig en betrouwbaar is en de informatie kunnen delen met anderen; Mensen op internet kunnen vinden, weten of deze mensen nuttig en betrouwbaar zijn en contact kunnen leggen met anderen via internet.</i>

De VNS-competenties stonden aan de basis van de ontwikkeling van de QuickScans 'Zelfsturend Leren', 'Netwerkvaardigheden' en 'Computervaardigheden'. Dit zijn zelfbeoordelvragenlijsten waarmee de consultant inzicht krijgt in welke VNS-vaardigheden zij al goed heeft ontwikkeld en bij welke vaardigheden ruimte is voor verbetering. In paragraaf 4.1 geven we meer bijzonderheden over de QuickScans.

2.1.3 *Kenmerken van kansrijke interventies*

Hazelzet en Van der Torre (2015) presenteren in hun notitie 'Professionalisering van Klantmanagers in het sociale domein. Gewoon ... je werk goed willen doen?!' een aantal kenmerken die verondersteld worden een positieve invloed te hebben op de vakontwikkeling van consultants:

- › de aanpak sluit aan op visie en beleid van de gemeente;
- › de aanpak stimuleert actief leren, reflecteren en samen leren;
- › de aanpak is gebaseerd op technieken van gedragsverandering;
- › de aanpak biedt toegang tot nieuwe kennis en tot expertise van collega's in en buiten de gemeentelijke organisatie;
- › de aanpak bevat vakinhoudelijke elementen, die gerelateerd zijn aan de dagelijkse uitvoeringspraktijk.

Het spreekt voor zich dat we bij het ontwerp van de VNS-aanpak deze kenmerken hebben betrokken.

2.2 Doel en doelgroep van VNS

2.2.1 Doel

Het hoofddoel van VNS is door gerichte interventies een duurzame gedragsverandering bij consulenten tot stand te brengen, waarin continue aandacht voor het eigen vakmanschap centraal staat.

Een consulent die een VNS-traject heeft doorlopen zal naar verwachting:

- › meer verantwoordelijkheid en eigen regie nemen over haar ontwikkeling;
- › er meer geloof in hebben dat zij in staat is de eigen vakbekwaamheid te verbeteren;
- › meer tijd en moeite steken in het beter worden in het werk;
- › een beter beeld hebben van wat zij wil ontwikkelen, hoe, wanneer en met wie;
- › een persoonlijk actieplan hebben met persoonlijke leerdoelen en concrete acties om die doelen te bereiken;
- › beter weten om te gaan met belemmeringen die zij tegenkomt bij het realiseren van zijn actieplan;
- › meer met collega's ervaringen uitwisselen over het werk en werkwijzen;
- › anderen helpen om beter te worden in hun werk;
- › meer contacten met anderen (binnen en buiten de organisatie) om beter te worden in het werk;
- › meer via Internet te zoeken naar informatie en mensen om contacten te leggen en kennis te delen.

Een VNS-traject bij een gemeente kent geen vastomlijnd programma, maar vraagt om maatwerk. VNS is geen cursus of opleiding. Tijdens het traject bij ISD BOL kregen de consulenten van alles aangereikt, daarbij werd rekening gehouden met hun behoeften zodat ze zich gestimuleerd voelden (nog) beter te worden in hun werk. Het VNS-traject werd afgestemd op de (gewenste) richting en ontwikkeling van de organisatie en binnen die kaders kozen de consulenten zelf wat ze wilden leren en hoe ze daarmee aan de slag gingen.

2.2.2 Doelgroep VNS

VNS richt zich in de eerste plaats op consulenten werkzaam in het domein van Werk, Participatie en Inkomen. Zij zetten zich dagelijks in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt³ toe te leiden naar zo regulier mogelijk werk.

In de tweede plaats richt de VNS-aanpak zich op leden van een begeleidingsgroep die voorafgaande aan de start wordt geformeerd. De begeleidingsgroep heeft als primaire taak te werken aan de randvoorwaarden die leren en ontwikkelen aanjagen. De begeleidingsgroep bij ISD BOL bestond uit de volgende personen: de directeur van ISD BOL, de leidinggevende van het team Werk & Participatie, drie senior consulenten, een HR- en communicatiemedewerker en een consulent Werk & Participatie en Inkomen.

³ Onder mensen met een afstand tot arbeidsmarkt worden de volgende groepen verstaan: mensen met een (licht) verstandelijke beperking, psychisch kwetsbare mensen, mensen met een lichamelijke handicap, mensen met onvoldoende opleiding of een leerachterstand, lage opleiding en beperkte werkervaring en/of langdurig werkzoekenden.

2.3 VNS: twee typen interventies

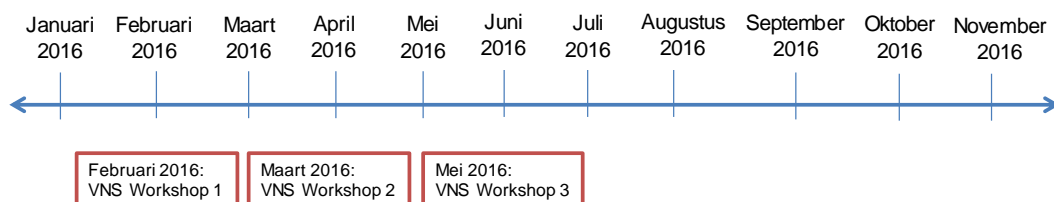
De VNS-aanpak kent twee typen interventies:

1. workshops met vaste en variabele onderdelen gericht op de consultants, en
2. coaching van de begeleidingsgroep.

In paragraaf 2.3.1 beschrijven hoe we de workshops bij ISD BOL hebben aangepakt en in paragraaf 2.3.2 leggen we uit op welke wijze de begeleidingsgroep is gecoacht.

2.3.1 Beschrijving van de workshops

De drie workshops duurden een hele dag. Eenentwintig consultants van de afdeling Werk & Participatie (W&P) van ISD BOL hebben deelgenomen aan VNS. De meesten hebben alle drie workshops gevolgd, iedereen is aanwezig geweest bij tenminste twee van de drie workshops. Figuur 2.2 laat zien wanneer de workshops zijn gehouden.



Figuur 2.2 Overzicht van de 3 workshops

Tijdens de workshops lag het accent op actief leren, reflecteren en samen leren. Ook passeerden vakinhoudelijke elementen de revue, zoals methodisch werken. Bij het ontwerp van de oefeningen en opdrachten gebruikten we de inzichten in technieken van gedragsverandering. De trainers pasten deze toe bij de begeleiding van de workshops (zie ook box 2.2).

Werkwijze trainers

De trainers werkten volgens de volgende principes:

- › vertrouwen op het groepsproces;
- › het is belangrijker dat de deelnemers groeien in hun zelfvertrouwen dan dat ze de oefeningen precies doen zoals de trainers hadden bedacht;
- › gedrag is niet goed of fout, elk gedrag kent voor- en nadelen;
- › trainers faciliteren, zij nemen een coachende houding aan in plaats van een meer traditionele rol van de 'leraar'.

De trainers hanteerden bij elke workshop een vaste werkwijze:

- › zij zijn tenminste drie kwartier voor de start van de workshop aanwezig op de locatie, zij zetten de stoelen in een U-vorm (zonder tafels) en hangen de flipovers met de Agenda en Basisregels van te voren op.
- › de trainers hanteren vaste basisregels ("vertrouwelijkheid, respecteer en steun elkaar, maak er iets leuks van en beurt overslaan");
- › zij werken met flip-overvellen en gekleurde stiften: bij de nabespreking van oefeningen noteren de trainers letterlijk de reacties uit de groep, om de deelnemers het vertrouwen te geven dat niks goed/fout is en alle opmerkingen serieus genomen worden; de gekleurde stiften verlevendigen de flipovers, die allemaal worden opgehangen in de ruimte zodat de trainers aan het eind van de dag kunnen laten zien wat er allemaal is besproken en de deelnemers erop kunnen wijzen dat er hard is gewerkt.

Box 2.2 Voorbeelden van generieke technieken, ingezet door de trainers

Er is een aantal generieke technieken te benoemen die de trainers consequent inzetten, indien gewenst. We noemen een aantal voorbeelden:

- › de trainers geven specifieke positieve feedback op het gewenste gedrag en negeren consequent negatief gedrag;
- › de trainers proberen een positieve attitude van de consultants ten opzichte van professionalisering te voeden door het toepassen van zogenaamde 'inoculaties'. Bij de inoculatie-oefeningen, die de trainers een aantal keren bij ISD BOL hebben ingezet, benoemden de consultants zelf welke obstakels en belemmeringen zij zien (als obstakels voor het uitvoeren van hun actieplan werd bijvoorbeeld genoemd hoge werkdruk, ad-hoc werk/brandjes blussen, missen van sturing vanuit management maar ook missen van zelfsturing). Daarna brainstormden zij met elkaar over mogelijke oplossingen voor die obstakels. Aan het einde van de inoculatie committeerden de consultants zich aan een oplossing die hen het meeste aansprak;
- › de subjectieve norm is onder meer versterkt door in diverse werkvormen consultants aan te moedigen met elkaar van gedachten te wisselen over nut en noodzaak van leren en ontwikkelen;
- › het delen van succeservaringen en -verhalen is een nuttige techniek voor het versterken van self-efficacy. Dit hebben de trainers gedaan door: 1. graduele opbouw van de oefeningen en opdrachten tijdens de workshops (kleine stappen, en daarmee positieve ervaringen opdoen), 2. bij de start van elke workshop deelnemers uit te nodigen iets te vertellen over een succeservaring, 3. specifieke positieve feedback te geven op gewenst gedrag (i.c. meer regie over de eigen vakontwikkeling) en 4. consultants te stimuleren elkaar complimenten te geven (oefening 'Complimenten geven', workshop 2).

Vaste en flexibele onderdelen workshops

De VNS-workshops kennen een aantal vaste onderdelen (zie ook box 2.3) en een aantal onderdelen die flexibel worden ingevuld. De vaste onderdelen vormen de ruggengraat van VNS en zijn het resultaat van positieve reacties en ervaringen van deelnemers en van TNO-trainers bij voorgaande VNS-trajecten.⁴ De flexibele onderdelen zijn onderdelen op maat. Deze speelden in op de specifieke omstandigheden bij ISD BOL en op de specifieke behoeften van de consultants van de afdeling W&P.

Box 2.3 Vaste onderdelen VNS-workshops

Alle workshops (vaste onderdelen):

- › startten volgens een vast stramien. 's Ochtends bij de start werden de doelen van het VNS-traject herhaald, presenteerde een van de trainers de agenda en de doelen van de specifieke workshop, werd aandacht geschonken aan de basisregels (eventueel aangevuld door de groep) en kregen de deelnemers de gelegenheid iets te vertellen over wat er sinds de voorgaande workshop is gebeurd op het gebied van vakmanschap. De trainers moedigden de deelnemers aan succesvolle voorbeelden uit te wisselen om o.a. een positieve attitude ten aanzien het werken aan de eigen deskundigheid en het geloof in eigen kunnen te versterken ('als een collega het kan, kan ik het ook');
- › werden afgesloten met "Wat heeft voor jou vandaag wel en wat heeft niet gewerkt?". De trainers schreven alle reacties letterlijk op. Doel was: versterken van het gevoel bij de deelnemers dat zij in alle openheid hun mening konden geven en dat die er echt toe doet. De trainers accepteerden alle reacties, positief en negatief, en de reacties uit de groep werden gebruikt bij de vormgeving van de volgende workshop.
- › besteedden aandacht aan het persoonlijk actieplan; de deelnemers werden bij elke workshop gestimuleerd aan hun actieplan te werken, deze aan te vullen en aan te scherpen. Werken aan een plan van aanpak is een belangrijk onderdeel van de VNS aanpak: het helpt consultants een steeds concreter te krijgen wat ze willen ontwikkelen, hoe en wanneer. De consultants zijn overigens vrij om zelf te bepalen

⁴ We hebben eerder VNS-pilots uitgevoerd bij een bouwbedrijf, een onderwijsinstelling en een gemeentelijke sociale dienst.

aan welke ontwikkelpunten ze willen werken. Dit bevordert dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun leerproces.

Vaste onderdelen van de eerste workshop:

- › uitgebreide kennismakingsoefening, waarbij de trainers de groep (oprecht) complimenteerden voor de onderlinge openheid. Doel: stimuleren van het gevoel van vertrouwen en veiligheid in de groep. Daarnaast gaven de trainers de deelnemers specifieke feedback over eigenschappen en ervaringen die zij kunnen benutten bij hun vakontwikkeling (met als doel: versterken van self-efficacy);
- › bespreking uitkomsten VNS-QuickScans die de deelnemers voorafgaande aan de eerste workshop invulden. In de QuickScans wordt de deelnemers gevraagd zichzelf te beoordelen op de VNS-competenties en aan te geven hoe zij aankijken tegen de richting, ruimte en ruggensteun die wordt geboden door hun organisatie. De QuickScans werden via een webportal ingevuld. De webportal genereert automatisch de scores op de verschillende QuickScans en geeft adviezen op maat (behorend bij de score) over hoe de consultant zijn VNS-competenties (verder) kan ontwikkelen en wat zij kan doen om steun vanuit de organisatie te krijgen. Dit gaf de consultants aangrijpingspunten voor een eerste versie van het persoonlijk actieplan. In bijlage 1 is een aantal screenshots opgenomen met voorbeelditems en een voorbeeld van een scoreprofiel met tips op maat;
- › in groepjes werd nagedacht over de ontwikkelingen die zich binnen en buiten ISD BOL aftekenen. Doel: deelnemers bewust maken van de noodzaak van continu leren en ontwikkelen. Daarna kregen de deelnemers de opdracht te bepalen wat dit betekent voor de kennis en vaardigheden die ze in huis moeten hebben om de ontwikkelingen bij te kunnen benen;
- › marktplaatsoefening: de consultants wisselden hun leervragen en -aanbod uit. Zij noteerden deze eerst op post-its en plakten de post-its daarna op twee flipovers met de titel 1. 'Mijn leervraag is ...' en 2. 'Wat ik te bieden heb is ..'. Daarna kregen de deelnemers de opdracht op zoek te gaan naar een juiste match met een collega, hierover met de betreffende collega in gesprek te gaan en concrete afspraken te maken. Zie bijlage 2 voor de opbrengst van de Marktplaatsoefening;
- › opstellen fotoverslag. Na elke workshop maakten de trainers foto's van de beschreven flip-overvellen. Deze werden opgenomen in een fotoverslag, met hier en daar toelichtende tekst. Het fotoverslag werd ongeveer binnen een week gemaild aan de deelnemers. De fotoverslagen waren het tastbare bewijs van het harde werken en bedoeld om de consultants te helpen de rode draad van de workshops vast te houden. De fotoverslagen waren vertrouwelijk, deze werden uitsluitend opgestuurd naar de deelnemers.

De daarop volgende workshops (workshop 2 en 3) bouwden voort op de eerste workshop en speelden in op tussentijdse ontwikkelingen die zich bij ISD BOL en in de afdeling W&P afspeelden. Tevens kwamen een aantal vakinhoudelijke thema's aan de orde, zoals methodisch werken, inzichten in gedrag en gedragsverandering in relatie tot vakmanschap. De trainers reikten verschillende bronnen aan (rapporten, artikelen, werkwijzers), om de interesse van de consultants voor vakliteratuur aan te wakkeren. Het stond de consultants vrij om deze bronnen te lezen, dan wel andere te kiezen. De trainers legden hen niets op, dit zou het zelfsturend leren geen goed doen.

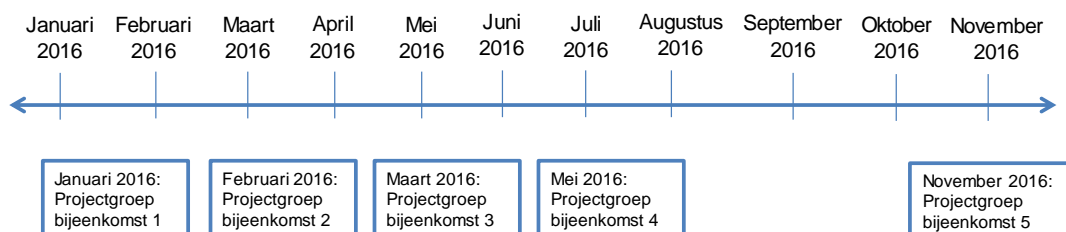
Bijlage 3 geeft de opzet van de drie workshops weer die zijn gegeven aan de consultants van ISD BOL: per workshop geven we een opsomming van de specifieke onderdelen en het doel (gekoppeld aan factoren van het TPB-model en kenmerken van effectieve interventies) dat we met dat specifieke onderdeel wilden bereiken.

2.3.2 Coaching van de begeleidingsgroep

Voor de start van het Vakman Nieuwe Stijl traject is er in overleg met ISD BOL een begeleidingsgroep geformeerd. De begeleidingsgroep bestond uit vertegenwoordigers van verschillende geledingen van de organisatie: een directeur, de leidinggevende en, drie senior consultants en een consultant (tevens deelnemer aan de workshops) van de afdeling W&P, een

vertegenwoordiger van de afdeling HR en een medewerker van de afdeling communicatie. Na de eerste begeleidingsgroepbijeenkomst is er ook een consultant Inkomen aan de begeleidingsgroep toegevoegd om kruisbestuiving tussen de afdeling W&P en de afdeling Inkomsten tot stand te brengen.

De begeleidingsgroep en twee TNO'ers (de projectleider van TNO deskundig op het gebied van vakmanschap en een van de trainers) zijn in totaal vijf keer bijeen gekomen (zie figuur 2.3). De tweede, derde en vierde bijeenkomst vonden elke keer de dag na de workshops plaats.



Figuur 2.3 Overzicht van de bijeenkomsten van de begeleidingsgroep

De begeleidingsgroep formuleerde voor zichzelf de volgende doelen:

- › reflecteren op de voortgang van het VNS-traject en daarvan leren: wat gaat er goed/fout gaat en vooral waarom?;
- › reflecteren op de ontwikkelingen binnen ISD BOL in het algemeen en binnen het team Werk & Participatie specifiek, en het duiden van de betekenis daarvan voor het vervolg van VNS-traject (bijvoorbeeld vormgeving van de workshops);
- › creëren van de goede randvoorwaarden die de consultants (extra) aanmoedigen om te werken aan de eigen ontwikkeling;
- › tussentijdse acties plannen en (laten) uitvoeren, om het VNS-traject extra kracht bij te zetten;
- › het in de organisatie enthousiast uitdragen van het belang van het VNS-traject en de tussentijdse resultaten;
- › goede voorbeeld geven (modelling), doen wat je belooft.

De projectleider van TNO bereidde samen met de leidinggevende van ISD BOL de agenda voor (zie bijlage 4 voor overzicht van de agendapunten). Tijdens de coaching van de begeleidingsgroep probeerde TNO het onderling vertrouwen en gevoel van veiligheid te stimuleren. TNO volgde in grote lijnen dezelfde werkwijze als tijdens de workshops (zie voor een meer uitgebreide beschrijving § 2.3.1).

Box 2.4 Werkwijze TNO bij bijeenkomsten begeleidingsgroep

- › Hanteren van basisregels (“vertrouwelijkheid, respecteer en steun elkaar, maak er iets leuks van en beurt overslaan”).
- › Uitgebreide kennismaking aan de start van de eerste bijeenkomst.
- › Werken met flip-overvellen en gekleurde stiften.
- › Opstelling in een u-vorm (zonder tafels).
- › Bij de start van elke bijeenkomst de tijd nemen om terug kijken op gebeurtenissen die zich hebben voorgedaan sinds de vorige bijeenkomst van de begeleidingsgroep.
- › Stil staan en benoemen van geboekte successen en resultaten.
- › Aan het einde van elke bijeenkomst de vraag te stellen aan de groep: “wat heeft voor jou vandaag wel/niet gewerkt?”.
- › Leden van de begeleidingsgroep laten reflecteren op wat er zich voordoet in het VNS-traject. De TNO'ers

- faciliteerden de onderlinge uitwisseling, maar traden niet als expert op de voorgrond.
- › Voorgenomen keuzes/actiepunten van de begeleidingscommissie uit te diepen door vragen te stellen over de consequenties.
 - › Opstellen van fotoverslagen van de bijeenkomsten.

Hoe de behoeften van de consulenten aan richting, ruimte en ruggensteun in te vullen, was de rode draad die door alle bijeenkomsten van de begeleidingsgroep heen liep.

Box 2.5 Belang Richting, Ruimte en Ruggensteun nader uitgelegd

Een heldere richting, vertaald in lange en korte termijn doelstellingen, met duidelijke kaders en verwachtingen tot op het niveau van de individuele medewerker, is belangrijk omdat een individuele medewerker dan ziet op welke manier zij bijdraagt aan de realisatie van de doelen van de organisatie. Dit helpt medewerkers met prioriteren en geeft ze ook een gevoel van erkenning (zij doen er toe, want dragen bij aan een groter geheel). Het bieden van ruimte, vertaald in het geven van vertrouwen, tijd en ruimte om te leren, is belangrijk zodat medewerkers voldoende regelmogelijkheid ervaren om aan de taakeisen te voldoen. Ruggensteun versterkt het gevoel dat een management 'achter je staat', een luisterend oor biedt en ondersteunt bij de ontwikkeling van medewerkers. Ruggensteun is belangrijk omdat dit het zelfvertrouwen en zelfsturend vermogen van medewerkers vergroot..

3 Procesevaluatie toepassing VNS-traject bij ISD BOL

Dit hoofdstuk presenteert de uitkomsten van de procesevaluatie waarin het verloop en de uitvoering van het VNS-traject is geëvalueerd. Op basis van de resultaten van de procesevaluatie kan de VNS-aanpak doorontwikkeld worden en de overdraagbaarheid en het implementatieproces bij andere afdelingen van ISD BOL of bij andere gemeenten verbeterd worden. Deze vorm van evaluatie vormt een belangrijke aanvulling op de effectevaluatie die we hebben uitgevoerd.

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende drie vragen (naar Movisie, 2014a):

- › Is de VNS-aanpak volgens plan uitgevoerd?
- › Hoe waarderen de betrokken consultants, leden van de begeleidingsgroep en de TNO-uitvoerders het VNS-traject en hoe hebben zij dit ervaren?
- › Welke succesfactoren en punten voor verbetering van de VNS-aanpak komen uit de procesevaluatie naar voren?

De procesevaluatie hebben we als volgt aangepakt:

- › consultants vulden na afloop van elke workshop een evaluatieformulier in (zie bijlage 5);
- › reacties van de consultants op de vraag die bij de afsluiting van elke workshop aan hen werd gesteld: 'Wat heeft gewerkt voor jou vandaag en wat heeft niet voor jou gewerkt?'
- › afname interviews bij zes consultants van de afdeling W&P in november 2016 (zes maanden na afloop van de laatste workshop);
- › reacties van de leden van de begeleidingsgroep op de vraag die bij de afsluiting van elke bijeenkomst werd gesteld: "Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?"
- › observaties trainers tijdens de workshops;
- › reflecties TNO'ers op wat er gebeurde tijdens de bijeenkomsten van de begeleidingsgroep.

3.1 VNS-aanpak volgens plan?

De VNS-aanpak is vrijwel geheel volgens plan uitgevoerd. Tussendoor vonden niet-geplande gesprekken plaats tussen de projectleider van TNO en de leidinggevende van de afdeling Werk & Participatie. Zo bleef TNO op de hoogte van de tussentijdse ontwikkelingen bij ISD BOL.

Als gezegd, de VNS kent vaste en flexibele onderdelen. Deze mix gaf TNO de ruimte om in te spelen op relevante gebeurtenissen bij ISD BOL en op de behoeften van de consultants. Bij het ontwerp van de tweede en derde workshop bouwden we voort op de eerste respectievelijk tweede workshop. Soms duurde een workshop onderdeel langer dan gepland. Dan stemden de trainers onderling af waar er later in het programma tijd in gelopen kon worden. Tijdens de tweede workshop bij ISD BOL vonden de trainers het nodig het programma aan te passen omdat de consultants een actieplan op teamniveau wilden maken. Een week voor deze workshop namelijk was de nieuwe teamindeling van de afdeling Werk & Participatie bekend gemaakt. De consultants gaven aan dat ze eerst een teamplan wilden hebben om daar vervolgens hun persoonlijke actieplannen op aan te kunnen scherpen.

Vier van de vijf geplande bijeenkomsten van de begeleidingsgroep zijn gehouden op de geplande datum. Alleen het laatste (zesde) overleg is verplaatst: als gevolg van een aantal interne ontwikkelingen die veel tijd opslokten, is een aantal actiepunten die waren afgespro-

ken tijdens de vijfde bijeenkomst blijven liggen. De leidinggevende van de afdeling W&P en de projectleider van TNO hebben daarom besloten de bijeenkomst, die gepland stond in september, te verplaatsen naar november 2016.

3.2 Waardering en ervaringen consulenten

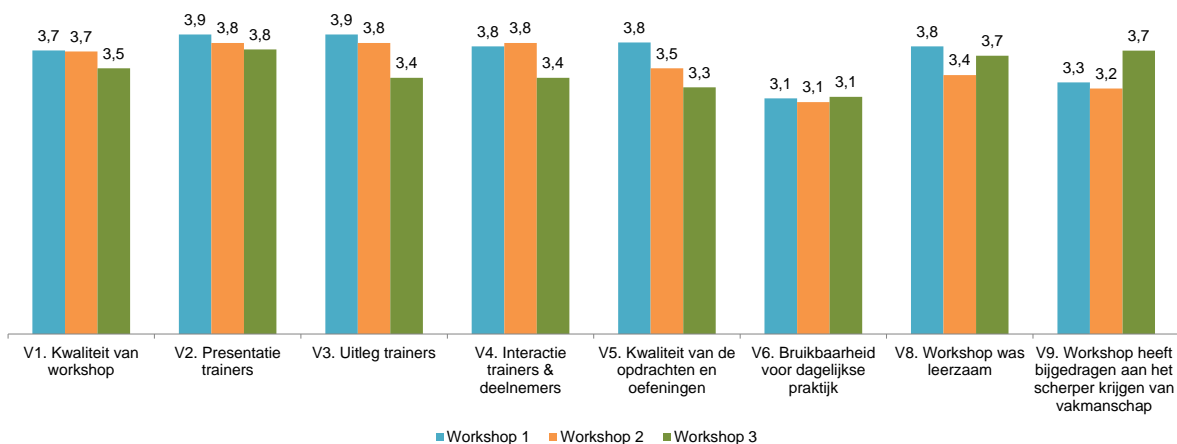
De ervaringen en waardering van de consulenten hebben we als volgt opgehaald:

- › de consulenten vulden na afloop van iedere workshop een evaluatieformulier in (zie bijlage 5);
- › elke workshop werd afgesloten met de vraag 'Wat heeft vandaag wel en niet gewerkt voor jou?'. Alle consulenten kregen het woord en de trainers schreven alle reacties letterlijk op;
- › afname van zes interviews zes maanden na de laatste workshop in november 2016 (zie bijlage 6).

3.2.1 Uitkomsten evaluatieformulieren

Aan het einde van elke workshop vulden de consulenten een evaluatieformulier in waarmee ze een oordeel gaven over verschillende aspecten van de workshops. We gebruikten gesloten vragen, de consulenten scoorden op een 5-puntsschaal (1= slecht, 2= matig, 3=voldoende, 4= goed, 5=uitstekend). In figuur 3.1 presenteren we de gemiddelde scores van de consulenten op de verschillende aspecten.

De meeste scores vallen tussen de 3,5 en 4 (ruim voldoende tot goed). De presentatie van de trainers werd overall het hoogste gewaardeerd. De bruikbaarheid van het geleerde voor de dagelijkse praktijk scoorde over alle workshops heen het laagste (nog wel voldoende, gemiddeld 3.1). De consulenten vonden vooral workshop 1 en 3 leerzaam. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een deel van de laatste oefening (feedback) van de tweede workshop de deelnemers minder aansprak. Opvallend is dat de score van de derde workshop op het scherper krijgen van wat vakmanschap inhoudt, hoger uitpakt dan de scores op de workshops daarvoor. Een beeld krijgen van wat vakmanschap betekent, heeft kennelijk tijd nodig. Het ontwikkelt zich gaandeweg. Dit zelfde beeld dringt zich ook op bij een VNS-traject dat TNO begeleidt bij een andere gemeente. Ook zien we dit terugkomen bij de evaluatie van de Leergang Effectief Ontwikkelingsgericht Leidinggeven (Van den Eerenbeemt et al., 2016). Bij de derde workshop scoorden de uitleg van de trainers en de interactie van de trainers, in vergelijking met de andere twee workshops, wat lager. Mogelijke verklaring is dat tijdens de derde workshop meer in subgroepen werd gewerkt, terwijl tijdens de eerste en tweede workshop de trainers voor de consulenten zichtbaarder waren, omdat er meer onderwerpen plenair werden behandeld.



Figuur 3.1 Gemiddelde scores op de evaluatievragenlijsten

3.2.2 Wat goed werkte en minder goed werkte

Aan het eind van elke workshop is aan de consulenten gevraagd wat die dag wel en niet heeft gewerkt. Wat voor veel deelnemers goed werkte, was het samenwerken met collega's in kleine groepen of met het eigen team, de ruimte en tijd krijgen om stil te staan bij de (vakinhoudelijke) ontwikkeling en het reflecteren op de eigen ontwikkeling. Deelnemers vonden dat het gevoel van saamhorigheid hierdoor werd vergroot.

Box 3.1 Specifieke workshop-oefeningen die hebben gewerkt

Een aantal specifieke oefeningen van de drie workshops hebben voor veel van de consulenten goed gewerkt:

- › 'Aanleidingen om je te ontwikkelen': bij deze oefening werkten de consulenten in groepjes aan het beantwoorden van de volgende vragen: welke ontwikkelingen spelen er op het niveau van de consulent, klant, werkgever en maatschappij die invloed hebben op het werk van de consulent?;
- › 'Consulent van de toekomst': de consulenten beantwoordden in groepjes de volgende vraag: welke competenties en vaardigheden zijn van belang voor de consulent om mee te gaan met alle ontwikkelingen?;
- › 'Stappen naar de toekomst': consulenten wisselden uit welke stappen zij kunnen zetten om hun ontwikkeldoelen te behalen;
- › 'Marktplaats': tijdens deze oefening (zowel in workshop 1 als 3) maakten de consulenten aan elkaar bekend wat ze wilden leren en wat ze andere collega's te bieden hebben. Vervolgens gingen ze op zoek naar de juiste match met een van de collega's.
- › 'Actieplan maken': de consulenten besteedden gedurende de drie workshops aandacht aan het opstellen en aanscherpen van een persoonlijk actieplan, waarmee zij gaandeweg een scherp beeld kregen van welke (kleine) stappen ze konden zetten om hun ontwikkeldoel(en) te realiseren.
- › 'Methodisch werken': bij deze oefening brachten de consulenten in groepjes in kaart welke stappen een consulent samen met een klant doorloopt om tot een resultaat te komen.

De consulenten vonden het prettig dat de workshops plaatsvonden op een externe locatie en niet op de werklocatie. Zij gaven aan dat ze zich hierdoor veilig genoeg voelden om in openheid over hun eigen (vak)ontwikkeling te praten en over de barrières en onzekerheden die zij daarbij ervaren. Ze benadrukten dat zij dit gevoel van veiligheid niet gehad zouden hebben als de workshops op de werklocatie zouden zijn gehouden. Ook de flexibiliteit en de rol van trainers kwamen naar voren als punten die voor hen hebben gewerkt. De consulenten waardeerden het dat de trainers de wens om teamplannen uit te werken serieus namen en vonden dat de trainers daar adequaat op hebben ingespeeld (workshop 2). Evenzeer vonden de

consulenten het prettig dat de trainers toezegden een aantal punten van zorg die uit de groep naar voren kwamen met de begeleidingsgroep te bespreken.

Een aspect dat minder goed werkte voor de deelnemers was dat ten tijde van de workshops bij ISD BOL een reorganisatie aan de gang was. Deze reorganisatie leidde tot een nieuwe teamindeling, dit zorgde voor onrust en onzekerheid bij de consulenten. Daarnaast werkte het voor de deelnemers niet goed dat er voorafgaand aan de eerste workshop geen agenda was toegestuurd. Hierdoor wisten de deelnemers niet goed wat ze konden verwachten. De trainers hebben zich dit ter harte genomen en voorafgaand workshops 2 en 3 het programma gemaild. De consulenten gaven tevens aan dat het niet zo goed werkte om al tijdens de eerste workshop aan de slag te gaan met het persoonlijk actieplan. De consulenten vonden dat ze onvoldoende houvast hadden om persoonlijke ontwikkeldoelen te bedenken, niet in de laatste plaats vanwege de nieuwe teamindelingen en taken. Deze feedback van de consulenten is in lijn met onze eerdere constatering dat er enige tijd nodig is voordat de consulenten doorvoelen wat vakmanschap voor hen persoonlijk betekent. De feedback van de consulenten hebben de trainers gebruikt bij de inhoudelijke voorbereiding van workshop 2 en 3; zij bedachten een aantal oefeningen om de consulenten te ondersteunen bij het opstellen van hun persoonlijk actieplan.

3.2.3 *Uitkomsten afsluitende interviews*

In november 2016, zes maanden na de laatste VNS-workshop, zijn interviews gehouden met zes consulenten. Met de consulenten werd teruggekeken op het VNS-traject.

Alle consulenten vonden de workshops nuttig. Ze vonden het plezierig om gedurende drie dagen de tijd te kunnen nemen om na te denken over hun persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling en handvatten te krijgen om dit gaandeweg handen en voeten te geven. Daarnaast vonden de geïnterviewde consulenten het fijn om hierover met andere collega's in gesprek te gaan.

Een aantal consulenten ervaren dat zij meer regie kunnen nemen over hun ontwikkeling: *“Er komt een reorganisatie aan, maar ik weet wat ik wil ook als ik niet mag blijven, dus ik volg nu allerlei trainingen die in lijn zijn met wat ik uiteindelijk wil bereiken”.*

Ook is een aantal zich er bewuster van dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en stellen zij zich proactiever op: *“Ik weet nu dat ik met de goede zaken bezig ben en heb geleerd om controle te houden over mijn eigen ontwikkeling en vakmanschap. Ik heb verder geleerd dat ik alleen de keuzes kan maken.”.*

Een aantal consulenten ervaren bij zichzelf een grotere veranderbereidheid. Daarnaast vertelden zij meer samen te leren, bijvoorbeeld door samen vragen op te lossen: *“Voor vragen stapten we vroeger sneller af op de senioren, zij waren het aanspreekpunt. Nu lossen we de vragen sneller onderling op.”*

Ook brainstormen zijn vaker over hoe zij meer kennis kunnen verwerven over bijvoorbeeld psychische stoornissen.

Het persoonlijk actieplan (zie bijlage 7) en logboek, die als hulpmiddelen zijn aangereikt om ontwikkelingsdoelen levend te houden, worden niet meer gebruikt. De consulenten gaven hiervoor de volgende redenen:

- › gebrek aan tijd door de waan van de dag;

- › na afloop van de laatste workshop moesten de consultants verplicht een aantal vakinhoudelijke cursussen volgen (bijvoorbeeld schrijven van brieven in eenvoudig taalgebruik, gesprekstechnieken). Zo bleef er weinig tijd en energie over om daarnaast ook nog het logboek bij te houden en het persoonlijk actieplan aan te scherpen.

Een andere verklaring voor het feit dat de aandacht voor de persoonlijke actieplannen en het logboek op achtergrond zijn geraakt is dat deze te tijde van de pilot (nog) niet als input werden gebruikt voor bijvoorbeeld de ontwikkel- en functioneringsgesprekken.

De geïnterviewde consultants zouden nog wel een of meerdere workshops willen volgen of persoonlijke coaching krijgen om te leren hoe zij blijvend aan de slag kunnen met de eigen ontwikkeling. Een van hen opperde dat intervisiebijeenkomsten dit ook levendig kunnen houden.

3.3 Waardering en ervaringen begeleidingsgroep

Ook elke bijeenkomst van de begeleidingsgroep werd afgesloten met de vraag 'Wat heeft wel en niet gewerkt vandaag voor jou?' De begeleidingsgroep gaf een aantal keren aan dat de structuur en opbouw van het overleg en de werkwijze van de TNO'ers hen aansprak. Dit leidde tot een positieve, open en constructieve sfeer in de groep. Ook het onderling vertrouwen werd als positief punt naar voren gebracht. Dat de agenda voorafgaande aan het overleg werd rondgestuurd heeft ook gewerkt. Verder waardeerde de begeleidingsgroep het dat alle opmerkingen uit de groep over belangrijke onderwerpen op de flip-overvellen werden opgeschreven. Dit gaf houvast, structuur en overzicht, een belangrijke basis om de juiste keuzes te kunnen maken in vervolgstappen en actiepunten. Het in subgroepen werken aan de doelstellingen van het VNS-traject (eerste bijeenkomst) werd als plezierig ervaren. Ook de brede samenstelling van de begeleidingsgroep werd gewaardeerd: de gebeurtenissen in het VNS traject konden direct vertaald worden naar de betekenis ervan voor bijvoorbeeld het HR-beleid en de interne communicatie over het VNS-traject. Daarnaast vonden de leden van de begeleidingsgroep het fijn dat de directeur erbij was; hij bracht veel kennis mee en had het mandaat om beslissingen te nemen.

Minder heeft gewerkt: voor de start van het VNS-traject (voor de eerste bijeenkomst van de begeleidingsgroep) had een aantal leden van de begeleidingsgroep geen duidelijk beeld van de bedoeling van het traject. Daarnaast werkte het voor een aantal leden minder goed dat er soms te diep op de inhoud werd gegaan. Dit zorgde voor discussies die niet voor iedereen even relevant waren. Ongeveer halverwege het traject werd door een aantal leden van de begeleidingsgroep naar voren gebracht dat zij zich zorgen maakten over de continuïteit en borging van het werken vakmanschap na beëindiging van het VNS-traject. Die zorgen heeft de begeleidingsgroep opgepakt: tijdens de laatste bijeenkomst heeft de leidinggevende van de afdeling W&P een groot aantal actiepunten benoemd die ervoor moeten zorgen dat VNS blijft leven. Een mooi voorbeeld is dat de individuele actieplannen van de consultants worden betrokken bij de nieuwe beoordelingscyclus.

3.4 Ervaringen TNO'ers

3.4.1 Uitvoering workshops

Tijdens de eerste workshop stuitten de trainers op een zekere mate van weerstand bij de consultants. Dit werd volgens de trainers veroorzaakt door:

- › onduidelijkheid over het doel van het VNS-traject. Sommige consultants beschouwden VNS als een op zichzelf staande cursus (“weer een cursus”) in plaats van een traject gericht op leren en ontwikkelen, daarover na te denken, daarin persoonlijke keuzes te maken en te leren de juiste randvoorwaarden voor zichzelf te creëren om dat ook te (kunnen) doen;
- › door de hoge werkdruk en de reorganisatie (nieuw functiehuis) hadden consultants het gevoel dat VNS een project was dat er nog eens bijkwam bovenop alle lopende verplichtingen en werkzaamheden;
- › bij sommige consultants speelde een gebrek aan gevoel van urgentie om zich verder te ontwikkelen (“het gaat al jaren goed zo” en “het zal mijn tijd wel duren”).

De trainers namen deze twijfels en zorgen serieus en probeerden daar zo adequaat mogelijk op te reageren. Bijvoorbeeld door het doel van VNS helder te schetsen en door bij elke workshop het doel van die dag aan te geven. Daarnaast hebben de trainers op verzoek van de consultants een aantal zorgpunten ingebracht bij de begeleidingsgroep. Deze zijn door de begeleidingsgroep vaak meteen opgepakt. Zo heeft de leidinggevende een aantal tussentijdse teambijeenkomsten belegd waarin de consultants informatie kregen over de bedoeling van het VNS-traject en waarin zij de tijd (ruimte) kregen om te werken aan hun persoonlijk actieplan.

De trainers ervoeren een zekere discrepantie tussen de hoge scores op de VNS-QuickScan Zelfsturend leren (zie hoofdstuk 4) aan de ene kant en het ‘zelfsturend leren gedrag’ van de consultants tijdens de eerste workshop aan de andere kant. Als gezegd, niet alle consultants waren even gemotiveerd en andere aspecten van Zelfsturend leren (nadenken over je eigen ontwikkeling, samen leren, geloof in eigen kunnen, regie nemen, acties ondernemen) moesten nog wel aangewakkerd worden.

De trainers merkten dat tijdens de tweede en derde workshop de sfeer in positieve zin veranderde. De consultants werden steeds opener naar elkaar en wisselden onderling steeds meer ervaringen uit. De trainers zagen veranderingen in het zelfsturend leren; de deelnemers dachten serieus na over hun werk en functioneren en over de consequenties van de veranderingen in de organisatie en daarbuiten voor hun eigen ontwikkeling. De consultants sparden daarover met elkaar, gaven elkaar tips en suggesties.

De trainers zagen dat de consultants gedurende de workshops bewust bezig zijn geweest met hun eigen ontwikkeling; ze beantwoordden de waarom vraag, dachten na over wat ze moeten leren om de nieuwe ontwikkelingen te kunnen bijbenen, kregen meer zicht op de richting van de organisatie en de betekenis voor hun ontwikkeling, ze werkten aan een concreet actieplan en gebruikten het logboek om te reflecteren op hun handelden. Tevens kregen ze een beter beeld van de expertise van hun collega’s; door de workshops wisten de consultants beter met welke vraag ze bij welke collega konden aankloppen.

Het VNS-traject bij ISD BOL heeft er volgens de trainers voor gezorgd dat er niet alleen aandacht werd besteed aan de professionalisering van consultants maar dat er ook meer duidelijkheid ontstond over taken, rollen en verantwoordelijkheden van collega’s binnen het team. Verder kwamen er tijdens de workshop ook een aantal andere punten ter sprake, zoals de samenwerking tussen collega’s en de werkdruk van consultants. Met toestemming van de consultants werden deze punten doorgesproken met de begeleidingsgroep en vervolgens vertaald in concrete actiepunten. Deze observaties van de trainers roepen het beeld op dat het VNS-traject de consultants, in een tijd dat zij zich als gevolg van de reorganisatie

onzeker voelden over hun baan en de nieuwe eisen waar zij aan moesten voldoen, wel wat houvast gaf.

3.4.2 Coaching begeleidingsgroep

Het viel TNO op dat de leden van de begeleidingsgroep zich vanaf de start van het VNS-traject goed realiseerden dat voor leren en ontwikkelen de juiste randvoorwaarden aanwezig moeten zijn (richting, ruimte en ruggensteun). De leden van de begeleidingsgroep hebben er gedurende het gehele VNS-traject hard aan die randvoorwaarden gewerkt. Er werd een extra informatiebijeenkomst met de consultants gehouden, extra tijd ingeruimd om de consultants in staat te stellen een slinger te geven aan hun actieplan, de 'Aanplakker' van Divosa werd geïntroduceerd (dit is een groot voorgedrukt vel die wordt opgehangen aan een muur; de consultants van ISD BOL noteerden hierop vragen, hun collega's van de afdeling deden suggesties, daarna werden de vragen en de suggesties in het afdelingsoverleg besproken), de leidinggevende besteedde meer tijd aan individuele gesprekken met consultants. En er is besloten om in 2017 het persoonlijk actieplan onderdeel te laten uitmaken van de HRM-cyclus. Bovendien viel het TNO op dat gaande het traject de leden van de begeleidingsgroep steeds meer zelf het voortouw namen, concrete actiepunten benoemden en deze ook oppakten. De gehanteerde werkwijze van TNO tijdens de workshops werd erg gewaardeerd door de begeleidingsgroep, ook de TNO'ers vonden de werkwijze die zij volgden erg prettig werken.

3.5 Conclusie procesevaluatie: succesfactoren en punten voor verbetering

Op basis van de procesevaluatie en de ervaringen van de TNO-trainers destilleren we de volgende succesfactoren die bij nieuw uit voeren VNS-trajecten navolging verdienen:

Met betrekking tot de workshops:

- › programmaonderdelen handhaven die een hoge waardering kregen van de consultants en in de ogen van de trainers goed werkten: vaste opening en afsluiting van de workshops, 'Aanleidingen om je te ontwikkelen', 'Consulent van de toekomst', 'Stappen naar de toekomst', 'Marktplaats', 'Werken aan actieplan', 'Methodisch werken'.
- › bij elke workshop aanwezigheid van twee vaste trainers. Dit creëert een vertrouwensband tussen de trainers en de consultants en tussen de consultants onderling. En het maakt het voor de trainers makkelijker om gedragsveranderingstechnieken effectief in te zetten. De inzet van twee trainers is een mogelijke verklaring voor de hoge waardering die de consultants toekenden aan het optreden van de trainers;
- › drie workshops organiseren, om de twee maanden. Dit geeft de consultants voldoende tijd om afspraken met cliënten te verzetten. Bovendien biedt het hen, tussen de workshops door, de ruimte te reflecteren op het eigen handelen (stil te staan bij wat er goed gaat in het werk en wat beter kan). De inzichten die die reflectie oplevert, kunnen zij gebruiken voor de aanscherping van het persoonlijk actieplan;
- › de workshops organiseren op een externe locatie, zodat de deelnemers los kunnen komen van de dagelijkse werkzaamheden en zij zich vrij voelen openlijk te praten over allerlei zaken die raken aan hun vakinhoudelijke ontwikkeling;
- › naast vaste, flexibele onderdelen hanteren; de flexibele onderdelen maken het voor de trainers mogelijk te anticiperen op behoeften die uit de groep naar voren komen;
- › consultants hebben de tijd nodig om betekenis te geven aan het begrip vakmanschap. Dit is niet een kwestie van een knop omzetten. Het is daarom van belang om in alle workshops (op verschillende manieren) aandacht te besteden aan vakmanschap en de betekenis daarvan voor persoonlijke ontwikkeldoelen;

- › alle consultants van een afdeling deel laten nemen aan de workshops. Dit biedt allerlei voordelen, het zorgt er bijvoorbeeld voor dat de collega's elkaar (nog) beter leren kennen en van elkaar te weten komen wie waar goed in is. En door alle consultants bij het VNS-traject te betrekken, krijgen de trainers meer grip op de knelpunten en barrières die consultants ervaren bij leren en ontwikkelen. Door deze (anoniem) voor te leggen aan de leden van de begeleidingsgroep, kan makkelijker de link worden gelegd met het creëren van de juiste randvoorwaarden;
- › de consultants vinden dat er meer wordt samengewerkt, meer sprake is van samen leren en meer saamhorigheid. Het in de workshops aanbieden van oefeningen waarbij gewerkt wordt in kleine groepjes heeft hier waarschijnlijk aan bijgedragen.

Met betrekking tot de begeleidingsgroep:

- › werkwijze van de TNO'ers tijdens begeleidingsgroep: agenda van te voren opsturen, faciliteren, structuur bieden, werken met flip-overvellen en alles opschrijven, werken aan een open sfeer door de 'basisregels' te hanteren, faciliterende opstelling;
- › kort na elke workshop de begeleidingsgroep bij elkaar laten komen. Zo kunnen de leden snel worden geïnformeerd (door een van de trainers) over wat er tijdens de workshops aan de orde is geweest. En de projectgroep kan snel na de workshop actiepunten definiëren en opvolgen. Dit houdt de vaart in het VNS-traject. Het was een goede zet om een van de TNO-trainers als verbindende schakel tussen de begeleidingsgroep en de consultants (workshops) in te zetten;
- › een betrokken begeleidingsgroep die het nut en de noodzaak inziet van het VNS-traject en er, binnen de eigen regelmogelijkheden, alles aan doet om de juiste condities te creëren voor leren en ontwikkelen;
- › in de begeleidingsgroep zijn diverse lagen van de organisatie en ondersteunende diensten (zoals HR en communicatie) vertegenwoordigd;
- › de organisatie van extra bijeenkomsten met de afdeling, indien de ontwikkelingen in het VNS-traject daar om vragen.

De VNS-aanpak kan op de volgende punten verbeterd worden:

- › bij de start van een VNS-traject: heldere communicatie over de bedoeling van het VNS-traject en de tussentijdse resultaten. Dit creëert in de organisatie en bij de deelnemers (consultanten en leden van de begeleidingscommissie) een voedingsbodem voor leren en ontwikkelen;
- › niet te snel, dus niet al aan het begin van het traject, van de consultants verlangen dat zij zich voor de hele groep kwetsbaar opstellen en plenair over hun eigen ontwikkeling en ervaren belemmeringen spreken. Leerpunt: zorg eerst voor vertrouwen en veiligheid, bijvoorbeeld door in kleine groepjes aan opdrachten te werken. Immers, een onveilige omgeving leidt ertoe dat deelnemers minder leren (Zohar, 1980);
- › de oefeningen die tijdens de workshops werden aangeboden, vonden de consultants niet altijd praktisch genoeg. Evenzeer waren zij na afloop van workshop 3 niet heel erg enthousiast over de kwaliteit van de opdrachten. Een aantal oefeningen en werkvormen moeten op dit punt dus verbeterd worden, bijvoorbeeld door: het doel van de oefening helder te schetsen, zo veel mogelijk bij de instructie de relatie te leggen met het verbeteren van het vakmanschap en met het dagelijks werk. Geadviseerd wordt om de aangescherpte/nieuwe werkvormen/oefeningen ter beoordeling voor te leggen aan een of twee consultants;
- › al vanaf de eerste workshop aandacht besteden aan methodische werken in relatie tot vakmanschap;

- › twintig deelnemers of meer aan de workshops maken het voor de trainers erg lastig om gedragsveranderingstechnieken goed in te zetten. Op basis van hun ervaringen bij ISD BOL, pleiten de trainers voor een groep met maximaal 20 deelnemers;
- › zorg dat de workshops in geschikte ruimte gegeven worden: voldoende ruimte voor een U-opstelling, aparte werktafels daarachter (of aan de zijkant) en voldoende muren om de beschreven flip-overvellen op te hangen;
- › houd bij de planning van het VNS-traject rekening met ontwikkelingen die gaande zijn in de organisatie. Bij ISD BOL zorgde de reorganisatie voor de gevoelens van (baan)onzekerheid. Dit belemmerde een aantal consultants om aan de slag te gaan met de ontwikkeling van het vakmanschap;
- › het van boven af opleggen van cursussen, zoals dat gebeurde kort na afloop van het VNS-traject, doet geen recht aan het zelfsturend leren en kan ertoe leiden dat consultants minder ruimte en steun ervaren bij het werken aan de eigen ontwikkeling, op een manier die bij hen past;
- › aan het eind van het VNS-traject ontstond enige bezorgdheid over hoe het werken aan vakmanschap na afloop van het VNS-traject levend te houden. Leerpunt: besteed al vroeg in het traject aandacht aan de borging van wat het VNS-traject tot stand heeft gebracht en bedenk wie daar welke rol bij kan spelen.

4 Effectevaluatie

In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvraag 5: Welke concrete resultaten zijn bereikt met het VNS-traject, wat zijn de verklaringen en welke conclusies kunnen we daaraan verbinden?

Om de vijfde onderzoeksvraag te beantwoorden, hebben we de VNS-QuickScans gebruikt en de vragenlijst Organisatie & Vakmanschap ingezet (zie bijlage 8). De eerste afname van de QuickScans vond plaats voorafgaand aan de eerste workshop en is ingevuld door 19 van de 21 consultants. De nameting vond zes maanden na de laatste workshop plaats en is ingevuld door zestien consultants. De Organisatie & Vakmanschap vragenlijst is ingevuld vlak voor de start van de eerste workshop en zes maanden na de laatste workshop en is beide keren ingevuld door achttien consultants. De Organisatie & Vakmanschap vragenlijst is gebaseerd op de 'Learning Organization Inventory' (Cole, 1996) en de 'Reality Checklist: Characteristics of a Learning Organization' (EIU & IBM, 1996). Deze Engelstalige checklists zijn eerder vertaald door de Universiteit Utrecht voor een masterthesis (Bouman, 2009). In deze vertaalde versie bleek het (zeer) lastig om verschilcores te kunnen differentiëren doordat de lijst naar ons inzicht teveel leunde op sociaal wenselijke antwoorden. Om die reden heeft TNO de vertalingen aangepast in een poging het voor consultants minder makkelijk te maken om sociaal wenselijk te antwoorden en dus een realistischer beeld te krijgen van de organisatie.

4.1 Uitkomsten QuickScans

Mogelijke veranderingen op de VNS-competenties Zelfsturend leren, Netwerkvaardigheden, en Computervaardigheden zijn gemeten door middel van de VNS-QuickScans (zie tabel 4.1 en bijlage 8). Daarnaast zijn belangrijke voorwaarden om te kunnen werken aan de eigen ontwikkeling gemeten met de QuickScan Richting, Ruimte en Ruggensteun. De QuickScans leggen de respondent een aantal stellingen voor, de respondent geeft vervolgens op een schaal van 1 tot 7 aan in welke mate de stelling van toepassing is (1=helemaal niet van toepassing tot 7=helemaal wel van toepassing). Een aantal voorbeeldstellingen zijn: "Ik wil mezelf graag verbeteren in mijn werk" (Zelfsturend leren), "Ik kan gemakkelijk collega's vinden die mij verder helpen" (Netwerkvaardigheden), en "Mijn organisatie vertelt wat er in de toekomst van mij verwacht wordt" (Richting). De volledige vragenlijst is verkrijgbaar via www.vakmanschapnieuwestijl.nl.

Tabel 4.1 VNS-competenties 'Zelfsturend leren', 'Netwerkvaardigheden', 'Computervaardigheden' en onderliggende subschalen.

VNS-competenties
Zelfsturend leren
› <i>Motivatie</i> - tijd en moeite willen steken in het beter worden in het werk.
› <i>Nadenken over je ontwikkeling</i> - persoon denkt na over de manier waarop zij zich kan verbeteren in het werk.
› <i>Plan van aanpak</i> - persoonlijke leerdoelen stellen en acties plannen om die doelen te bereiken.
› <i>Samen leren</i> - anderen helpen beter te worden in hun werk. Hulp vragen aan anderen om beter te worden in jouw werk.
› <i>Geloof in eigen kunnen</i> - persoon heeft het vertrouwen dat zij haar werk goed doet en dat zij nog beter kan worden in haar werk.
› <i>Regie</i> - persoon bepaalt zelf wat zij beter wilt doen in het werk en bepaalt zelf hoe, waar, wanneer en met

<p>wie zij daaraan wilt werken.</p> <ul style="list-style-type: none"> › <i>Acties</i> - persoon denkt na over wat zij in het afgelopen jaar heeft gedaan om zich te ontwikkelen.
<p>Netwerkvaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> › <i>Eigen netwerk binnen de organisatie</i> - contact leggen met anderen (binnen je organisatie) om beter te worden in je werk. › <i>Eigen netwerk buiten de organisatie</i> - contact leggen met anderen (buiten de organisatie) om beter te worden in het werk.
<p>Computervaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> › <i>Digitale wereld</i> - handig zijn in het gebruik van computers, laptops, tablets en smartphones. › <i>Computervaardigheden en informatie</i> - informatie op internet kunnen opzoeken, weten of deze informatie nuttig en betrouwbaar is en de informatie kunnen delen met anderen. › <i>Computervaardigheden en mensen</i> - mensen op internet kunnen vinden, weten of deze mensen nuttig en betrouwbaar zijn en contact kunnen leggen met anderen via internet.

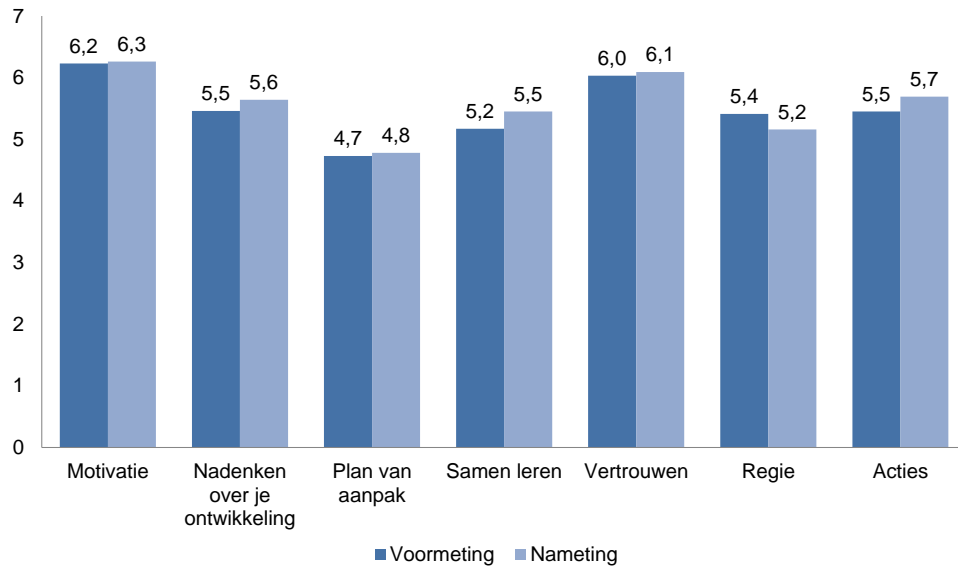
Uit de QuickScans die de VNS-competenties meten, blijkt dat er geen significante veranderingen zijn opgetreden (zie figuur 4.1). Voor wat betreft de VNS-competentie Zelfsturend leren: op de subschaal 'Motivatie' wordt bij beide metingen het hoogste gescoord, terwijl de subschaal 'Plan van aanpak' het laagste scoort. Dit laatste is in lijn met de observaties van de trainers. En het bevestigt de constatering eerder in dit rapport dat de consultants het lastig vinden een plan van aanpak voor zichzelf te maken. Verder valt een lichte daling (weliswaar niet significant) op van de scores op de subschaal 'Regie'. Mogelijk is dit het gevolg van de van bovenaf opgelegde cursussen na afloop van het VNS-traject, die niet per se aansloten op de ontwikkelbehoeften van de consultants die tijdens het VNS-traject naar boven kwamen.

Wat verder opvalt is dat de consultants op beide metingen relatief hoog scoren op de volgende VNS-competenties: alle subschalen van 'Zelfsturend leren' (behalve dus de subschaal 'Plan van aanpak'), Netwerkvaardigheden (subschaal 'Eigen netwerk binnen de organisatie') en Computervaardigheden (subschalen 'Computervaardigheden en informatie' en 'Mijn digitale wereld'). Ook is er weinig spreiding in de antwoorden. Dit houdt in dat de meeste medewerkers zichzelf in antwoordcategorie 5, 6 of 7 scoren. Dit wordt ook wel een "plafond effect" genoemd; hierdoor is het moeilijk om differentiatie tussen medewerkers te vinden, én moeilijk om effecten aan te tonen. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat medewerkers zichzelf goed vinden presteren op die competenties, een effect dat ook wel het 'soepelheidseffect' wordt genoemd, omdat mensen de neiging hebben om zichzelf soepel te beoordelen (Hauenstein, 1992). Dat hier in zekere mate sprake van is werd bevestigd door de observatie van de trainers tijdens de workshops; zij ervoeren (voornamelijk bij de eerste workshop) een discrepantie tussen aan de ene kant de hoge scores op de QuickScan Zelfsturend Leren en aan de andere kant datgene wat de consultants vertelden en deden. Een andere verklaring voor de hoge scores is dat deelnemers sociaal wenselijke antwoorden geven, omdat zij denken dat een bepaald antwoord gewenst is (Kanning & Kuhne, 2006). Deze verklaringen lijken het meest op te gaan voor de QuickScan Zelfsturend leren. Want bij de QuickScans Netwerk en Computervaardigheden zien we wel enige differentiatie: bij Netwerkvaardigheden wordt op een van de twee subschalen relatief laag gescoord ('Eigen netwerk buiten de organisatie'), bij de QuickScan Computervaardigheden gaat dat op voor een van de drie subschalen ('Computervaardigheden en mensen').

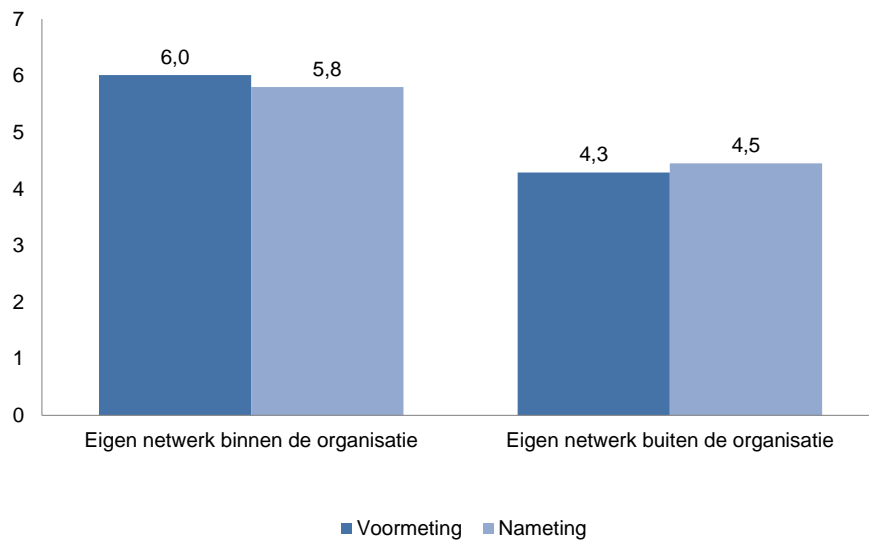
De deelnemers scoren zichzelf bij beide metingen het laagste op de VNS-competenties 'Netwerkvaardigheden' (subschaal 'Eigen netwerk buiten de organisatie') en op "Computervaardigheden" (subschaal "Computervaardigheden en mensen"), zie figuur 4.2 en 4.3. Verklaringen hiervoor zijn:

1. het management ISD BOL gaf geen prioriteit aan een externe gerichtheid, maar werkte liever aan de ontwikkeling van de teams, en
2. de vorming van de nieuwe teams zorgde ervoor dat de consultants zich richtten op het beter leren kennen van de nieuwe collega's.

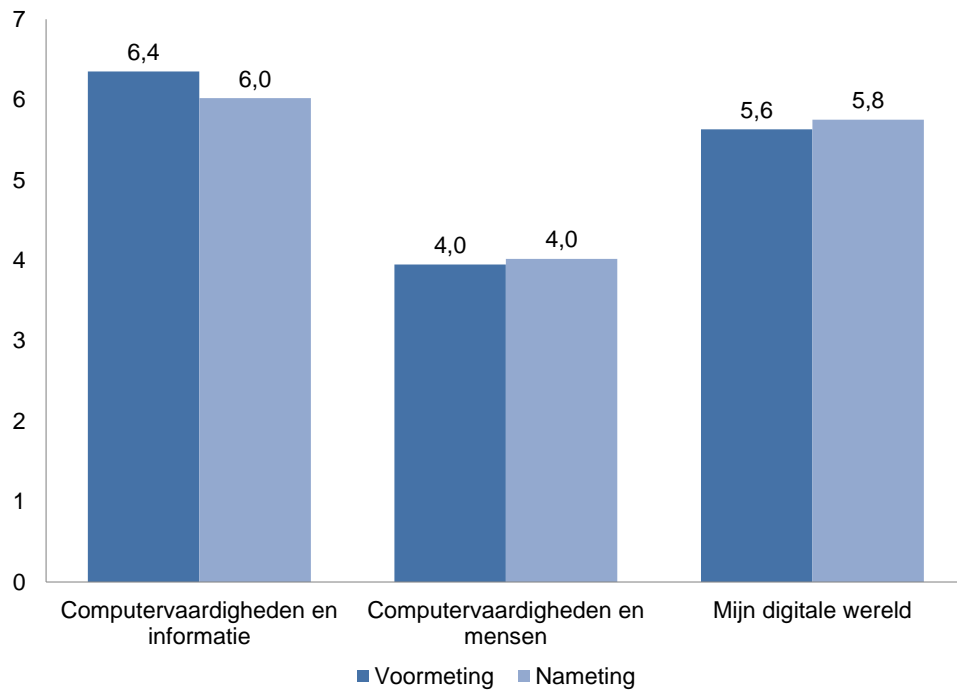
Kortom, de urgentie werd niet gevoeld om tijdens het traject aandacht te besteden aan op 'de buitenwereld gerichte' VNS-vaardigheden.



Figuur 4.1 Veranderingen in zelfsturend leren



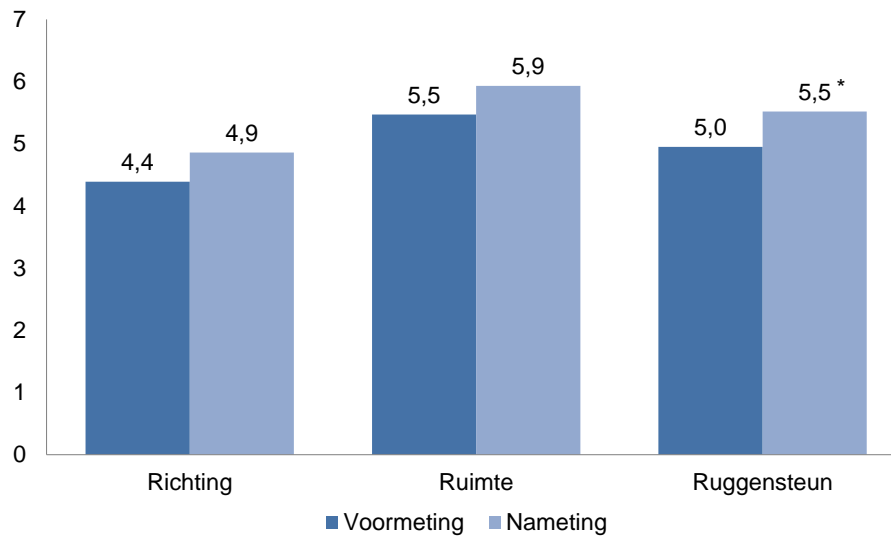
Figuur 4.2 Veranderingen in netwerkvaardigheden



Figuur 4.3 Veranderingen in Computervaardigheden

Voor wat betreft de randvoorwaarden voor leren en ontwikkelen: uit de QuickScan Ruimte, Richting en Ruggensteun blijkt dat Ruggensteun significant is verbeterd (van 5,0 naar 5,5, zie figuur 4.4). Medewerkers ervaren dus meer steun en waardering van de organisatie om beter te worden in hun werk. Deze verbetering is waarschijnlijk terug te voeren op de actieve rol op van de leden van de begeleidingsgroep (en van de leidinggevende in het bijzonder). Zij gaven de consultants steun, boden hulp aan en gaven extra mogelijkheden om te werken aan de actieplannen.

De scores op Richting en Ruimte stegen (weliswaar niet significant, zie figuur 4.4). We veronderstellen dat de extra bijeenkomst die door het MT is georganiseerd om de consultants te informeren over waar ISD BOL als organisatie naar toe wil (betrekking op Richting) en de ingelaste bijeenkomst waarin de consultants de gelegenheid kregen om aan hun actieplannen te werken, een rol hebben gespeeld bij die toenames.



Figuur 4.4 Veranderingen in richting, ruimte en ruggensteun
* = significante verbetering

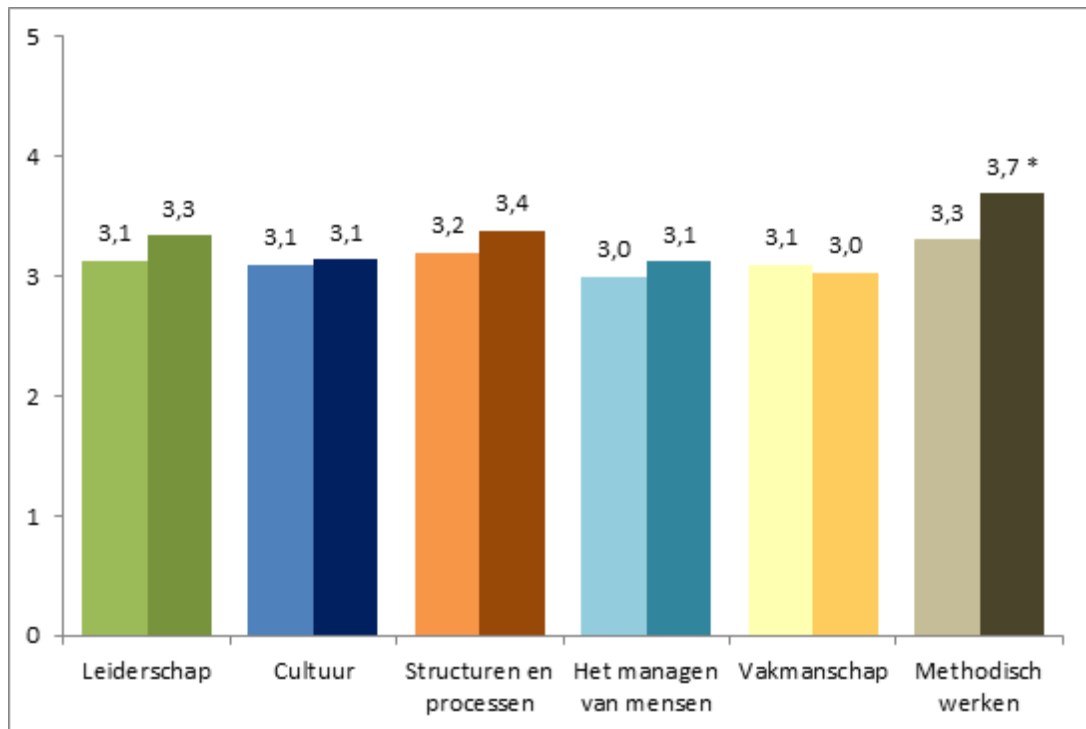
4.2 Uitkomsten Organisatie & Vakmanschap vragenlijst

Door middel van de Organisatie & Vakmanschap vragenlijst zijn ontwikkelingen in de organisatie en het vakmanschap van consultants voor en na het VNS-programma in kaart gebracht. De vragenlijst bevat uitspraken over 'Leiderschap', 'Cultuur', 'Structuren en processen', 'Managen van mensen', 'Vakmanschap' en 'Methodisch werken'. De consultants scoorden op een schaal van 1 tot en met 5 (1=helemaal mee oneens, 2=mee oneens, 3=neutraal, 4=mee eens en 5=helemaal mee eens).

In tegenstelling tot wat we bij de scores op de QuickScans VNS-vaardigheden zagen, zijn de scores op de voor- en nameting van de Organisatie & Vakmanschap vragenlijst niet extreem hoog (zie figuur 4.5). De gemiddelde scores bevinden zich om en nabij het schaal midden (3=neutraal). Uit figuur 4.5 blijkt verder dat er geen of kleine veranderingen hebben plaatsgevonden op verschillende aspecten. Alleen 'Methodisch werken' is significant gestegen van 3,3 naar 3,7 ($p < 0,05$). Consultants geven aan dat zij meer dan ten tijde van de voormeting bij de begeleiding van cliënten werken volgens een systematisch stappenplan, vaker gevalideerde instrumenten gebruiken, zich goed informeren alvorens gebruik te maken van een instrument of traject, in cliëntendossiers alles registreren, en bij elke cliënt methodisch te werk gaan. Dit is een opvallende verandering; waarschijnlijk heeft de derde workshop, waarin veel tijd is ingeruimd voor het onderdeel Methodisch handelen, daaraan bijgedragen.

Mogelijke verklaringen voor de niet-significante verschillen op de andere subschalen:

- › het 'vraagformulerings-effect'. Daarvan is sprake als de items woorden bevatten met een strenge connotatie. Bijvoorbeeld: 'deze organisatie geeft *alle* gelegenheid om te leren (theoretisch of praktisch)' (item 8), 'ik heb het afgelopen half jaar deelgenomen aan *alle* mogelijke bij- en nascholingsactiviteiten' (item 22) of 'ik lees *alle* artikelen of publicaties over mijn functioneren als consultant' (item 26). Vragenlijsten met dit soort items zijn minder gevoelig voor meer subtiele veranderingen, en/of:
- › in de periodes tussen de workshops zijn de momenten om te leren en te ontwikkelen te schaars geweest.



Figuur 4.5 Veranderingen in Organisatie & Vakmanschap vragenlijst: voor- en nameting
* = significante verbetering

4.3 Conclusies

We komen tot de slotsom dat we slechts in beperkte mate effecten hebben kunnen aantonen. De uitkomsten van de procesevaluatie (kwalitatieve evaluatie) hebben we niet kunnen onderbouwen met de uitkomsten van de effectevaluatie. De gevoeligheid van de QuickScan Zelfsturend leren voor het 'soepelheidseffect' en/of sociaal wenselijke antwoorden zijn hiervoor mogelijke verklaringen: deze leidden tot hoge scores bij de voormeting, dit maakte het heel lastig om significante verschillen te vinden. Deze QuickScan is dus nog niet geschikt om veranderingen in zelfsturend leren over de tijd aan te tonen. De hoge scores op de QuickScan Zelfsturend leren hebben we eerder gezien bij VNS-trajecten. Om die reden hebben we op basis van onder andere factoranalyse die QuickScan aangepast (items laten vervallen en nieuwe items toegevoegd). Dit heeft dus nog niet het beoogde effect gehad. Om de QuickScan Zelfsturend leren in de toekomst te verbeteren, wordt aanbevolen om hardopdenk protocollen te houden bij 5-6 personen, om te ontdekken hoe zij de vragen invullen en interpreteren. Op basis daarvan kan een specifiek plan worden gemaakt om de QuickScan Zelfsturend leren te verbeteren. Mogelijk kan zo'n plan bestaan uit het aanpassen van de antwoordcategorieën of het toevoegen van moeilijke(re) vragen, waar mensen minder makkelijk positief op kunnen antwoorden. Overigens is het aan te raden om ook de QuickScan Netwerkvaardigheden en de QuickScan Computervaardigheden in dat verbetertraject mee te nemen.

De vragenlijst Organisatie & Vakmanschap lijkt daarentegen minder gevoelig voor sociaal wenselijke antwoorden: de scores bevinden zich bij zowel de voor- als de nameting rond het midden van de schaal. Dat we op deze vragenlijst op de meeste aspecten (schalen) geen significante veranderingen hebben kunnen aantonen, kan te maken hebben met het feit dat tijdens de workshops noch in de begeleidingsgroep expliciet is stilgestaan bij het versterken

van aspecten die te maken hebben met ‘de lerende organisatie’ (zie box 4.1): ‘Leiderschap’, ‘Cultuur’, ‘Structuur en processen’ en ‘Managen van mensen’. Het VNS-traject concentreert zich voornamelijk op de professionalisering van consultants (individuele niveau) en op de invulling van de gewenste randvoorwaarden. De meeste items op de verschillende schalen van de Organisatie en Vakmanschap meten een bredere ambitie.

Box 4.1 Betekenis lerende organisatie

Er zijn verschillende definities van een lerende organisatie. Fiol en Lyles (1985) hanteren de volgende definitie:

“Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding.” (Fiol & Lyles, 1985).

Een lerende organisatie is bedreven in de volgende vijf activiteiten: systematische probleemoplossing (PDCA-cyclus), experimenteren met nieuwe benaderingen, leren van ervaringen uit het verleden (wat heeft destijds gewerkt of niet en waarom?), leren van ervaringen en best practices van andere organisaties en het snel en efficiënt verspreiden van de nieuwe kennis in de organisatie (Garvin, 1993).

Uit de Organisatie & Vakmanschap vragenlijst komt naar voren dat de consultants vinden dat zij meer methodisch zijn gaan werken. Deze uitkomst bevestigt de uitkomst van de procesevaluatie waaruit bleek dat de consultants gaandeweg meer grip kregen op de betekenis van vakmanschap. Een opmerking is in dit verband op zijn plaats. We hebben niet gecontroleerd of de consultants daadwerkelijk meer methodisch werken, bijvoorbeeld door aselect een aantal dossiers/trajectplannen te trekken en te analyseren welke stappen de consultant heeft gezet en welke interventies zijn ingezet. Hoe dan ook: de significante verbetering van methodisch werken springt er, in vergelijking met de andere aspecten die zijn gemeten met de Organisatie & Vakmanschap vragenlijst, uit.

De relatief lagere scores op vakmanschap zijn mogelijk het gevolg van de ongevoeligheid van de items voor meer subtiele veranderingen die we bij de procesevaluatie wel hebben kunnen ontdekken. Met deze opmerking in het achterhoofd wint de significante verandering die we vonden op methodisch werken nog meer aan betekenis. Want ook bij de items van die schaal worden woorden gebruikt met een strenge connotatie, bijvoorbeeld: ‘Bij de begeleiding van cliënten werk ik *altijd* volgens een systematisch stappenplan’ (item 29).

5 Eerste aanwijzingen werkzame bestanddelen VNS

In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvraag zes: wat zijn de eerste aanwijzingen voor werkzame bestanddelen van de VNS-aanpak en hoe kunnen deze verder versterkt worden?

Op basis van de uitkomsten van de proces- en effectevaluatie kunnen we, zij het met enige voorzichtigheid, eerste conclusies trekken ten aanzien van de werkzame bestanddelen van de workshops, van de coaching van de begeleidingsgroep en werkwijze van de trainers. Tevens beschrijven we met welke praktische zaken bij de uitvoering van een VNS-traject rekening gehouden moet worden. We besluiten het hoofdstuk met een aantal adviezen over aanvullende acties om het leren en ontwikkelen levend te houden.

5.1 Workshops

Het is belangrijk dat alle medewerkers van het team dat een VNS-traject krijgt aangeboden, deelnemen aan de VNS-workshops. Het geeft veel energie om met elkaar in verschillende werkvormen en groepjes bezig te zijn met de eigen ontwikkeling. Natuurlijk is leren en ontwikkelen een individuele aangelegenheid, maar daar met elkaar een uitwisseling over hebben werkt stimulerend en geeft nieuwe inzichten. Dit versterkt het teamgevoel. Opletpunt is de groepsgrootte, we adviseren idealiter ongeveer vijftien deelnemers, en maximaal twintig deelnemers. Er zijn twee vaste trainers nodig om

1. vertrouwen en veiligheid in de groep te creëren,
2. goed te kunnen anticiperen op wat er in de groep gebeurt (bijvoorbeeld weerstand) en op de behoeften die naar voren komen, en
3. de technieken van gedragsverandering consequent te kunnen toepassen.

Het is belangrijk een goede balans te vinden tussen enerzijds het versterken van de generieke competenties en anderzijds specifieke vakinhoudelijke onderwerpen aan de orde te stellen. Als het VNS-traject moet bijdragen aan een bredere ambitie, zoals de ontwikkeling van een lerende organisatie, is het noodzakelijk aanvullende opdrachten, werkvormen en oefeningen te ontwikkelen. Dan zou het traject zich overigens niet alleen moeten richten op de consultants en de begeleidingsgroep, maar ook op het versterken van het (mid-den)management.

5.2 Begeleidingsgroep

Het is van belang om vanuit diverse geledingen van de organisatie een vertegenwoordiger af te vaardigen in de begeleidingsgroep, bijvoorbeeld: een medewerker die het VNS-traject volgt, de leidinggevende van het participerende team, een vertegenwoordiger van het hogere management, vertegenwoordiger van een afdeling waar veel mee wordt samengewerkt (bij ISD BOL was dat de afdeling Inkomen), een HR-medewerker en een communicatiemedewerker. Al deze genoemde functionarissen kunnen vanuit hun taak en verantwoordelijkheid acties ondernemen die het VNS-traject extra kracht bij zetten. De HRM-afdeling kan bijvoorbeeld bepalen dat het actieplan wordt gebruikt bij het ontwikkelgesprek tussen leidinggevende en medewerker. Ook communicatie over het project is een belangrijke taak voor de begeleidingsgroep.

Box 5.1 Het belang van communicatie

In dialoog blijven gaan met medewerkers over waarom het Vakman Nieuwe Stijl programma plaatsvindt en wat het doel van het programma is, is cruciaal. Het is van belang om eventuele weerstand weg te nemen door deze bespreekbaar te maken. Dit is enerzijds de taak van de trainers/facilitators en anderzijds van de begeleidingsgroep. Duidelijke communicatie over het VNS-traject en behaalde successen zorgt voor meer enthousiasme, betrokkenheid en draagvlak. Houd bij de communicatie rekening met de volgende aandachtspunten:

- › communiceren van de doelstellingen, en dit op een centrale plaats visualiseren;
- › steeds aangeven hoe kleine veranderingen passen binnen het Vakman Nieuwe stijl traject;
- › de gewenste rol van de betrokkenen bij het Vakman Nieuwe Stijl traject helder communiceren;
- › zorgen en twijfels kunnen delen en mee kunnen denken;
- › met een communicatieplan borgen dat alle betrokkenen structureel en regelmatig informatie ontvangen.

Voor het optimaal functioneren van de begeleidingsgroep is het belangrijk dat de volgende competenties aanwezig zijn in de begeleidingsgroep: leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en besef van urgentie. Verder moet de begeleidingsgroep randvoorwaarden creëren die consultants nodig hebben om hun ontwikkeling vorm te geven. Bijvoorbeeld door verlichting van de caseload, zodat zij meer tijd over houden om aan (vakinhoudelijke) ontwikkeling te werken. Of aanvullende scholing of intervisie aanbieden die medewerkers ondersteunt om al lerend anders te gaan handelen. Het onderling uitwisselen van ervaringen en intervisie zou ook de leidinggevendenden kunnen ondersteunen bij het begeleiden van het veranderproces in de teams. Daarnaast is het noodzakelijk dat er twee externe begeleiders zijn die deze bijeenkomsten begeleiden om vertrouwen, veiligheid en openheid binnen de begeleidingsgroep op te bouwen en de SKILLS-methodiek hanteren.

Regelmatige tussentijdse contactmomenten tussen de projectleider van TNO en de een van de leden van de begeleidingsgroep zorgt ervoor dat TNO grip houdt op de ontwikkelingen binnen de gemeente en het team. Die informatie is nodig om in het VNS-traject de juiste accenten te kunnen leggen.

5.3 Competente trainers

Het is wenselijk dat de trainers die de workshops ontwikkelen en begeleiden de volgende vaardigheden in huis hebben:

- › overzicht over de VNS-aanpak in de volle breedte, kunnen inschatten welke accenten in het specifieke traject gelegd moeten worden en deze kunnen vertalen in oefeningen, werkvormen en trainersinstructies (bijvoorbeeld dialoogsuggesties);
- › begrippen als vakmanschap in het sociale domein, methodisch werken en een lerende organisatie doorgronden en over de Bühne kunnen brengen;
- › kennis hebben van de VNS-competenties en de werking van de VNS-webportal;
- › op de hoogte zijn van initiatieven die door diverse partijen worden ontplooid (bijvoorbeeld door de BvK) op het gebied van professionalisering van de re-integratie uitvoering en in staat zijn om het VNS-traject daarmee te verbinden;
- › de kennis hebben van mechanismen van gedragsverandering en deze kunnen toepassen. Bij voorkeur heeft de trainer ervaring met de SKILLS-aanpak⁵;

⁵ SKILLS is een bewezen effectieve groepsaanpak die primair is gericht op het versterken van de motivatie, het zelfvertrouwen ('self-efficacy') en het probleemoplossend vermogen van deelnemers.

- › kunnen inspelen op gebeurtenissen in de groep;
- › organisatiesensitiviteit, dat wil zeggen snel gevoel krijgen voor de specifieke situatie, ontwikkelingen en gevoeligheden in de gemeente waarin het VNS-traject wordt uitgevoerd.

5.4 Praktische zaken

Er is een aantal praktische randvoorwaarden nodig om het VNS-traject tot een succes te maken. Ten eerste raden wij aan om groepen niet groter dan 20 deelnemers te maken. In paragraaf 5.1 hebben we hier een aantal argumenten voor aangedragen. Ten tweede is het wenselijk om de workshops plaats te laten vinden op een externe locatie. Dit zorgt ervoor dat deelnemers los komen van de dagelijkse werkzaamheden en meer focus hebben op de workshop. Ten derde, de ruimte waarin de workshops worden gegeven en de bijeenkomsten van de begeleidingsgroep worden gehouden, moet voldoen aan de volgende eisen: stoelen in u-vorm opgesteld zonder tafels, één of meerdere flip-overborden, mogelijkheid om flip-overs aan de muren te plakken, grote ruimte of andere beschikbare ruimten/zalen zodat ook in groepen kan worden gewerkt (dit laatste punt geldt specifiek voor de workshops).

5.5 Ten slotte

Hoewel de workshops positief zijn geëvalueerd en er tussen de workshops door diverse zaken zijn opgepakt om de aandacht te blijven geven aan (de randvoorwaarden) voor het leren en ontwikkelen, heeft TNO zich desondanks de vraag gesteld wat nog meer kan worden gedaan om het werken aan vakmanschap levend te houden.

We adviseren ISD BOL een projectgroep te starten die bestaat uit een aantal (senior) consultants en een lid van het MT. De leden van de projectgroep voldoen het liefst aan het volgende profiel: zij worden door hun collega's gezien als vakkundig, zij hebben een zekere nieuwsgierigheid naar nieuwe (wetenschappelijk) kennis op hun vakgebied, zien het belang daarvan in en zijn in staat dit naar de collega's uit te dragen. De projectgroep krijgt de specifieke opdracht om initiatieven te starten (en inhoud te geven) waarmee consultants (nieuwe) leerervaringen kunnen blijven opdoen. Leerervaringen die hen uitdagen op het eigen handelen te reflecteren, zodat zij dit om kunnen zetten in punten waar zij verder aan willen werken, individueel of met elkaar.

“We moeten af van het idee dat mensen in de uitvoering alleen maar uitvoerders zijn”
(De Blouw, 2015)

Zo'n projectgroep bij ISD BOL zou de volgende activiteiten kunnen oppakken:

- › het organiseren van casuïstiekbespreking en/of intervisiebijeenkomsten;
- › een vorm bedenken om elkaars cliëntendossiers te beoordelen (wat is het doel van het traject van de cliënt en volgt het doel logisch uit de informatie die over de cliënt is verzameld?);
- › bij elkaar in de spreekkamer te zitten en feedback geven;
- › nieuwe kennis die wordt ontwikkeld (bijvoorbeeld in het kader van het Kennisprogramma Vakkundig aan het werk) te vertalen naar concrete handelingsperspectieven voor consultants;
- › in afwisselende samenstelling, een of twee consultants lezingen, workshops, seminars, etc. te laten bijwonen en hen hierover verslag te laten uitbrengen.

Bovenstaande activiteiten, aspecten van een lerende organisatie, komen alleen maar van de grond bij voldoende veiligheid en vertrouwen. Als de medewerkers zich veilig voelen, dan zullen zij zich ook vrij voelen om hulp te vragen en niet bang zijn om fouten te maken. Vertrouwen heeft te maken met beleving van de medewerkers dat zij zich kwetsbaar kunnen opstellen naar anderen zonder dat de ander hier misbruik van maakt.

Het systematisch en frequent aanbieden van mogelijkheden om te leren zouden mogelijk kunnen leiden tot effecten op de schalen Cultuur, Structuren en Processen, Managen van mensen en Vakmanschap van de Organisatie & Vakmanschap vragenlijst.

Leren door te experimenteren zou een essentieel onderdeel moeten zijn van de dagelijkse handelingspraktijk van consulenten. Hiermee kan cruciale kennis over wat er in de praktijk werkt en wat niet, worden uitgewisseld. En het geeft de individuele consulent inzicht in welke onderdelen van het vak zij goed en minder goed beheerst. En die bewustwording heeft de consulent weer nodig om sturing te kunnen geven aan haar eigen ontwikkeling.

Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentive perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-126.
- Blonk, R.W.B. (2015). Re-integratie die wel werkt. Vijf recepten voor beter werk. *S&D*, 72(1), 48-53.
- Bouman, I. (2009). *Investeren en leren als organisatie*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Masterthesis.
- Cole, B. (1996). Learning Organizations Inventory: First Impressions of Organizational Abilities, Available: advan@powerup.com.au.
- De Blouw, H. (2015). Innovatie van onderop: "Van woorden naar daden". In *I Bestuur*.
- Economist Intelligence Unit and IBM Corporation. (1996). *The Learning Organisation: Managing Knowledge for Business Success*. New York, NY: EIU and IBM.
- Fiol, C.M., & Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Hauenstein, N. M. (1992). An information-processing approach to leniency in performance judgments. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 485-493.
- Hazelzet, A. M., & Van der Torre, W. (2015). *Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein. Gewoon ... je werk goed willen doen?!* Herziene versie. Leiden: TNO.
- Kanning, U. P. & Kuhne, S. (2006). Social desirability in a multimodal personnel selection test battery. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 241-261.
- Klijnsma, J. (2014). *Verzamelbrief 2014-3*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- KWI (2013). *Investeren in participeren. Kennis voor de uitvoering van werk en inkomen*. Onder redactie van Koning, P., Paantjes, M., Vaal, C., & Van der Veen, R. Den Haag: Kennisplatform Werk en Inkomen.
- Movisie (2014a). *Procesevaluatie bij de beoordeling van interventies*. Utrecht: Movisie.
- Movisie (2014b). *Zicht op effect. Een overzicht van instrumenten om zelf het effect van je aanpak te meten*. Utrecht: Movisie.

Sanders, J., Keijzer, L., & Cremer, R. (2011). *De Vakman Nieuwe Stijl. Competenties kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werkomgeving*. Hoofddorp: TNO.

Stubbé, H. E., & Theunissen, N. C. M. (2008). Self-directed adult learning in a ubiquitous learning environment: a meta-review. Proceedings 4th EduMedia Conference 2008 Special track - Technology Support for Self-organized learners (TSSOL08), Salzburg, Austria, 2 & 3 June 2008.

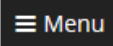

Van den Brink, G.J.M., Jansen, M., Soeparman Mpim, S.M., Van Hulst, M., & Van Gestel, N.M. (2011). *Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector: Een systematische review van inzichten*. Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.

Van den Eerenbeemt, J., Putnik, K., & Hazelzet, A.M. (2016). *Evaluatie van de Leergang Effectief Ontwikkelingsgericht Leidinggeven*. Leiden: TNO.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

Bijlage 1 Screenshots VNS-webportal

Voorbeeld items



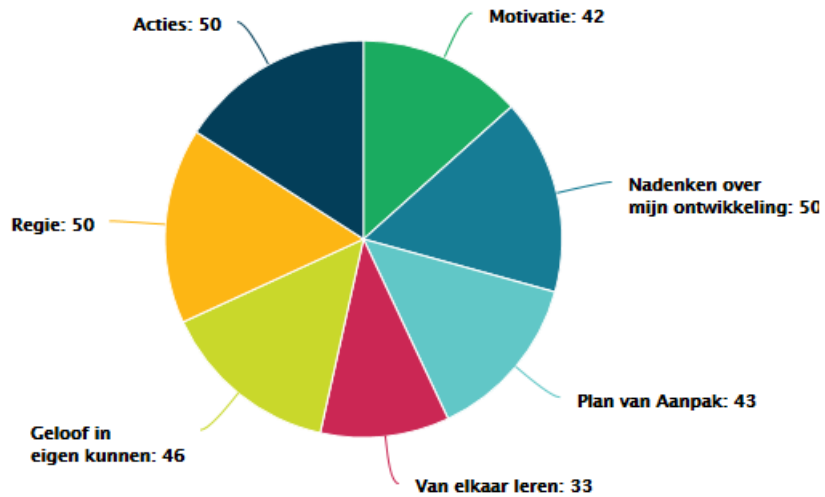
Motivatie
De volgende stellingen gaan over hoe graag u zich wilt ontwikkelen op het werk.

	Helemaal niet van toepassing		Neutraal				Helemaal wel van toepassing
Ik wil uitgedaagd worden in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het leuk nieuwe dingen te doen in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil nieuwe dingen in mijn werk graag begrijpen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil tijd besteden om beter te worden in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil graag mijn best doen om beter te worden in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik wil beter worden in mijn werk, ook als het lastig is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opslaan >

Mijn scores

Mijn ontwikkeling



Hoe bent u bezig met uw ontwikkeling op het werk? Weet u wat u zou willen leren of verbeteren? Hoe pakt u het eigenlijk aan om nieuwe dingen te leren? Heeft u vertrouwen in uzelf? En vraagt u hulp wanneer dat nodig is?

Beter worden in je werk gaat niet vanzelf. Het is belangrijk om goed na te denken over wat u wilt leren en hoe u dat kunt aanpakken. Op die manier is de kans groter dat uw ontwikkeldoelen goed bij u passen én dat u ze bereikt.

Uw score op Mijn ontwikkeling bestaat uit zeven onderdelen:

1. Motivatie
2. Nadenken over mijn ontwikkeling
3. Plan van Aanpak
4. Van elkaar leren
5. Geloof in eigen kunnen
6. Regie
7. Acties

Hoe groter de taartpunt, hoe hoger uw score. Een hoge score betekent dat u zelf vindt dat u goed bent in dat onderdeel. Als u een lage score haalt, vindt u dus zelf dat u daar beter in kan worden.

[Opnieuw Invullen >](#)

[Lees Meer >](#)

Zet de volgende stap

Feedback vragen

Wilt u weten hoe goed u uw werk doet? Of waar u beter in kan worden? Dan is het vaak nuttig om de mening van verschillende mensen te horen. Vraag daarom eens aan anderen wat ze van uw werk vinden.

Feedback vragen kan best lastig of spannend zijn. Een goede voorbereiding kan dan helpen:

- Kies waar u feedback over wilt. Dat kan iets zijn wat u goed doet en waarin u verder wilt verbeteren. Of iets wat u juist lastig vindt.
- Kies iets dat zichtbaar is voor anderen. Vraag bijvoorbeeld feedback over iets waarbij u hebt samengewerkt. Of iets dat u tijdens een teamoverleg heeft besproken.
- Denk goed na over welke manier van feedback vragen bij u past. Bepaal van te voren: aan wie gaat u het vragen, wanneer en hoe?

Vragen die u kunt stellen:

- Wat gaat er goed, waar ben je tevreden over?
- Wat kan ik nog leren of verbeteren? Blijf vragen stellen tot dat u duidelijk weet wat ze bedoelen. Vraag om voorbeelden.
- Hoe kan ik dat het beste aanpakken?
- Vind je het leuk om met mij samen te werken? Waarom?

Redenen om jezelf te ontwikkelen

Werken aan uw eigen ontwikkeling gaat alleen als u daar zelf achter staat. Bedenk daarom eens waarom het belangrijk is om uzelf te ontwikkelen.

- Wat kunnen voordelen zijn van nieuwe dingen leren in uw werk? Bijvoorbeeld meer plezier in het werk krijgen?
- Wat kan er in de toekomst veranderen, waardoor u het de moeite waard vindt om beter te worden in uw werk?
- Kent u anderen die nu bezig zijn met hun ontwikkeling? Vindt u dat ze hun werk bijvoorbeeld beter doen of met meer plezier? Vraag eens aan hen waarom ze dat doen en wat het oplevert.
- Kunt u een situatie bedenken waarin u nieuwe dingen zal moeten leren?
- Wat kan er tegenvallen of verkeerd gaan als u geen nieuwe dingen leert? Hoe gaat u hier dan

Bijlage 2 Ontwikkelbehoeften consultants

Marktplaats – wat wil jij leren?

Structuur in mijn werk	Werkzaamheden afbakenen/grenzen aangeven	Meer opkomen voor waar ik voor sta / zelfvertrouwen	Rust	Geduld
Zelfmarketing	Profileren	Theoretische kennis over groepsdynamiek	Prioriteiten stellen	Geduldiger zijn
Evenwicht	Aanleren van intrinsieke motivatie bij klanten die in de weerstand zitten	Kiezen voor jezelf / nee zeggen	Meer creatieve ideeën in praktijk brengen	Rust
Meer voor mezelf opkomen	Zelfverzekerder zijn	Ondernemerschap	Begrip	Prioriteiten stellen
Minder laten afleiden in het werk	Profileren	Meer maatwerk zelf gaan ontwikkelen (programma's work-shops / trajecten)	Grenzen aangeven	Vergroten vakinhoudelijke kennis

Marktplaats – wat kun jij een ander leren?

Structuur	Humor	Doorzetten	Contacten leggen	Humor in samenwerking met collega's en klanten
Planmatig te werk gaan	Relativeren	Methodisch werken	Enthousiasme	Overzicht in de caseload
Gesprekken spreekkamer met name de confronterende gesprekken	Zorgvuldig werken	Motivatie	Lef	Juridische kennis
Nieuwe dingen uitzoeken en vertalen naar de praktijk	Gespreksvoering	Rust bewaren	Snel in actie komen	Grenzen aan laten geven
Luisterend oor en inlevingsvermogen	To-the-point komen	Relativeren	Gerichte oplossingen	Doorzetten
Partijen bij elkaar brengen	Advies geven	Plannen	Gespreksvoering / coaching	Organiseren
Commerciële vaardigheden	Computer systemen	Bieden van casusbespreking / intervisie	Relativerend vermogen	Creativiteit in oplossingen denken

Bijlage 3 Programma workshops

Het spoorboekje voor de eerste workshop ziet er als volgt uit:

Onderdeel/oefening	Link naar TPB model en kenmerken professionaliseringsinterventie (aangeduid met een *)
Inloop	
Aftrap door leidinggevende	RRR; aansluiting op visie en beleid*
Inleiding workshop	
Kennismaking	Veiligheid, vertrouwen
Aanleidingen om je te ontwikkelen	Attitude, subjectieve norm; dus: technieken/werkvormen om gedrag te beïnvloeden*
Consulent van de toekomst	Attitude, subjectieve norm, vaardigheden; actief leren, reflecteren en samen leren*
Presentatie Vakmanschap	Attitude, subjectieve norm, self-efficacy, vaardigheden; vakinhoudelijk element*
Nabespreken QuickScans	Attitude, self-efficacy, vaardigheden; actief leren, reflecteren en samen leren*
Lunch	
Actieplan	Self-efficacy, vaardigheden; actief leren, reflecteren en samen leren*
Stappen naar de Toekomst	Self-efficacy, vaardigheden; actief leren, reflecteren en samen leren*
Marktplaats	Self-efficacy, vaardigheden, RRR; actief leren, reflecteren en samen leren*
Afsluiting van de dag	Veiligheid, vertrouwen

Het spoorboekje voor de tweede workshop ziet er als volgt uit:

Onderdeel/oefening	Link naar TPB model
Inloop	
Welkom & terugblik	Veiligheid, vertrouwen
Bespreken huiswerkopdracht vakmanschap	Subjectieve norm, vaardigheden;
Vakinhoudelijke aspecten consulent	Attitude, vaardigheden, richting; vakinhoudelijk element*
Lunch	
Actieplan team	Self-efficacy, vaardigheden; actief leren, reflecteren en samen leren*
Actieplan en Logboek	Self-efficacy, vaardigheden; actief leren, reflecteren en samen leren*
Feedback	Self-efficacy
Afsluiting van de dag	Veiligheid, vertrouwen

Het spoorboekje voor de derde workshop ziet er als volgt uit:

Onderdeel/oefening	Link naar TPB model
Inloop	
Welkom & Terugblik	Veiligheid, vertrouwen
Methodisch werken	Vaardigheden, richting; vakinhoudelijk element*
Lunch	
Ontwikkeling: methodisch werken	Vaardigheden, RRR; vakinhoudelijk element*
Actieplan	Self-efficacy, vaardigheden; actief leren, reflecteren en samen leren*
Marktplaats	Self-efficacy, vaardigheden, RRR; actief leren, reflecteren en samen leren*
Afsluiting van de dag + evaluatie traject	Veiligheid, vertrouwen

Bijlage 4 Programma begeleidingsgroepbijeenkomsten

Programma begeleidingsgroepbijeenkomst op 25 januari 2016

Tijd	Onderwerp
11.30 – 12.00	Toelichting programma voor vandaag & kennismaking. <i>Doel: leden van de begeleidingsgroep leren elkaar kennen</i>
12.00 – 12.10	Hoe gaan we met elkaar werken de komende tijd? <i>Doel: afspraken over basisregels</i>
12.10 – 12.30	Toelichting op Plan van Aanpak <i>Doel: gemeenschappelijk beeld over wat het project inhoudt en de rol van de begeleidingsgroep</i>
12.30 – 13.00	Toelichting op Vakman Nieuwe Stijl <i>Doel: leden begeleidingsgroep maken kennis met kernelementen en –principes van Vakman Nieuwe Stijl</i>
13.00 – 13.40	Doelen van het project <i>Doel: gemeenschappelijk beeld over de doelen van het project, eerste concrete uitwerkingen</i>
13.50 – 14.20	Presentatie Resultaten Oriënterende Fase <i>Doel: bespreken resultaten oriënterende fase en met elkaar afspraken maken hoe deze resultaten mee te nemen in het Vakman Nieuwe Stijl traject</i>
14.20 – 14.45	Taakverdeling leden van de BG <i>Doel: leden van de begeleidingsgroep wisselen met elkaar uit wie wat aan het project wil bijdragen</i>
14.45 – 15.00	Afsluiting <i>Doel: terugkijken op de ochtend, actiepunten benoemen, planning volgende bijeenkomst begeleidingsgroep.</i>

Programma begeleidingsgroepbijeenkomst op 16 februari 2016

Tijd	Onderwerp
13.00 – 13.30	Kort terugkijken op de vorige bijeenkomst ontwikkelingen sindsdien. <i>Doorlopen fotoverslag en stand van zaken actiepunten en ervaringen QuickScans.</i>
13.30 – 14.30	Terugblik 1^e workshop & presentatie Vakman Nieuwe Stijl QuickScans. <i>Presentatie en daarna discussie over wat die uitkomsten betekenen voor ISD BOL en invulling Vakman Nieuwe Stijl-traject?</i>
14.30 – 15.00	Stand van zaken doelstellingen project. <i>Het presenteren van de uitgewerkte doelstellingen, vullen aan, daarna prioritering.</i>
15.30 – 16.00	Afronding. <i>Actiepunten, vervolgafspraken, datum volgende bijeenkomst Terugkijken op de ochtend: wat heeft gewerkt en wat niet?</i>

Programma begeleidingsgroepbijeenkomst op 5 april 2016

Tijd	Onderwerp
13.00 – 13.45	Kort terugkijken op de vorige bijeenkomst <i>Doorlopen fotoverslag, stand van zaken actiepunten en bespreken wat er is gebeurd in de tussentijd.</i>
13.45 – 14.30	Terugblik 2^e workshop. <i>Highlights, observatie TNO 2^e workshop: duiding door de begeleidingsgroep en conclusies over wenselijke vervolgstappen Vakman Nieuwe Stijl-traject</i>
14.30 – 14.45	Pauze
14.45 – 15.30	Doelstellingen & stand van zaken doelstellingen project. <i>Discussie waar we staan in het project t.o.v. doelstellingen project.</i>
15.00 – 15.30	Rolverdelingen leden van de begeleidingsgroep: <i>Wat wil jij bijdragen en wat heb je nodig?</i>
15.30 – 16.00	Afronding. <i>Actiepunten, vervolgafspraken, datum volgende bijeenkomst Terugkijken op deze bijeenkomst: wat heeft gewerkt en wat niet?</i>

Programma begeleidingsgroepbijeenkomst op 11 mei 2016

Tijd	Onderwerp
11.00 – 11.45	Kort terugkijken op de vorige bijeenkomst <i>Doorlopen fotoverslag, stand van zaken actiepunten en bespreken wat er is gebeurd in de tussentijd.</i>
11.45 – 12.30	Terugblik 3^e workshop. <i>Highlights, observatie TNO 3^e workshop: duiding door de begeleidingsgroep en conclusies over wenselijke vervolgstappen Vakman Nieuwe Stijl-traject</i>
12.30 – 13.00	Lunch pauze
13.00 – 13.30	Vervolg na VNS workshops. <i>Borging van VNS binnen afdeling Werk & Participatie en ISD BOL</i>
13.30 – 14.00	Afronding. <i>Actiepunten, vervolgafspraken, datum volgende bijeenkomst</i> <i>Terugkijken op deze bijeenkomst: wat heeft gewerkt en wat niet?</i>

Programma begeleidingsgroepbijeenkomst op 8 november 2016

Tijd	Onderwerp
12.00 – 12.30	Welkom <i>Doorlopen fotoverslag, stand van zaken actiepunten en bespreken wat er is gebeurd in de tussentijd.</i>
12.30 – 13.30	Terugblik Vakman Nieuwe Stijl traject <i>Presentatie resultaten QuickScans, cultuurvragenlijst en workshops. Daarna met elkaar nabespreken wat de resultaten betekenen.</i>
13.30 – 14.15	Vervolg na VNS workshops. <i>Borging van VNS binnen afdeling Werk & Participatie en ISD BOL</i>
14.15 – 14.30	Afronding. <i>Terugkijken op deze bijeenkomst: wat heeft gewerkt en wat niet?</i>

Bijlage 5 Evaluatieformulier ten behoeve van de procesevaluatie

Evaluatie eerste workshop

Hoe waardeert u:

1.	De kwaliteit van workshop 1 in zijn geheel	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
2.	De presentatie van de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
3.	De uitleg door de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
4.	De interactie van de trainers met de deelnemers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
5.	De kwaliteit van de opdrachten en oefeningen van deze workshop	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
6.	De bruikbaarheid van het geleerde voor uw dagelijkse praktijk	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
7.	Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die u vandaag heeft verkregen?	

**Er wordt u nu een aantal stellingen voorgelegd.
In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?**

8.	Deze workshop was leerzaam	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
9.	Deze workshop heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van wat vakmanschap voor mij betekent	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
10.	Deze workshop heeft bijgedragen aan meer inzicht in mijn persoonlijke ontwikkeldoelen	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
11.	Deze workshop heeft bijgedragen aan meer inzicht in de regie die ik heb op mijn eigen ontwikkeling	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
12.	Heeft u nog tips voor de trainers?	

Evaluatie tweede workshop

Hoe waardeert u:

1.	De kwaliteit van de workshop in zijn geheel	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
2.	De presentatie van de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
3.	De uitleg door de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
4.	De interactie van de trainers met de deelnemers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
5.	De kwaliteit van de opdrachten en oefeningen van deze workshop	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
6.	De bruikbaarheid van het geleerde voor uw dagelijkse praktijk	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
7.	Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die u vandaag heeft verkregen?	

**Er wordt u nu een aantal stellingen voorgelegd.
In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?**

13.	Deze workshop was leerzaam	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
14.	Deze workshop heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van wat vakmanschap voor mij betekent	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
15.	Door deze workshop kan ik nu een concreet actieplan formuleren.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
16.	Door deze workshop begrijp ik nu beter welke vakinhoudelijke aspecten van de consulent van de toekomst worden verwacht?.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
17.	Door deze workshop begrijp ik nu beter wat er onder feedback wordt verstaan.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
18.	Heeft u nog tips voor de trainers?	

Evaluatie derde workshop

Hoe waardeert u:

1.	De kwaliteit van de workshop in zijn geheel	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
2.	De presentatie van de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
3.	De uitleg door de trainers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
4.	De interactie van de trainers met de deelnemers	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
5.	De kwaliteit van de opdrachten en oefeningen van deze workshop	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
6.	De bruikbaarheid van het geleerde voor uw dagelijkse praktijk	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
7.	Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die u vandaag heeft verkregen?	

**Er wordt u nu een aantal stellingen voorgelegd.
In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?**

8.	Deze workshop was leerzaam	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
9.	Deze workshop heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van wat vakmanschap voor mij betekent	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
10.	Door deze 3 VNS workshops weet ik beter <i>wat</i> ik verder wil ontwikkelen	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
11.	Door deze 3 VNS workshops weet ik beter <i>hoe</i> ik kan werken aan mijn ontwikkeling	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
12.	Door deze workshop begrijp ik beter welke stappen onder methodisch werken vallen.	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
13.	Dankzij deze workshop heb ik de handvatten om zelfstandig aan de slag te gaan met mijn eigen ontwikkeling	<input type="checkbox"/> Helemaal mee oneens <input type="checkbox"/> Mee oneens <input type="checkbox"/> Niet mee eens/niet mee oneens <input type="checkbox"/> Mee eens <input type="checkbox"/> Helemaal mee eens
14.	Heeft u nog tips voor de trainers?	

Bijlage 6 Nameting interviewvragen

Instructie interviewer

Doel: inzicht krijgen in de ervaringen en effecten van het Vakman Nieuwe Stijl traject bij ISD BOL.

Introductie: In februari zijn we begonnen met de eerste workshop Vakman Nieuwe Stijl, in maart was de 2e workshop en in mei was de laatste workshop. Tijdens de VNS workshops hebben we diverse oefeningen aangereikt om (meer) inzicht te krijgen in wat je al goed kan en waar je beter in wilt worden. Ook hebben we gesproken over hoe je dat kan aanpakken, alleen of met je collega's. We willen je graag een aantal vragen stellen om inzicht te krijgen in de ervaringen en effecten van het Vakman Nieuwe Stijl traject bij ISD BOL. Er zijn geen goede of foute antwoorden. De resultaten worden anoniem verwerkt en opgenomen in een eindrapportage, met als doel een schets te geven van de uitkomsten van het VNS-traject en punten voor verbetering te presenteren.

Vragen:

1. Hoe kijk je terug op het Vakman Nieuwe Stijl traject (de drie workshops)?
2. Wat heb je opgestoken/geleerd in de VNS workshops?
 - a. Wat was voor jou een eyeopener?
3. Hoe ben je de afgelopen maanden, na de laatste workshop, bezig geweest met jouw (vakinhoudelijke) ontwikkeling?
 - a. Wat heeft jou daar gebracht?
4. In hoeverre is dit anders dan voor de VNS workshops?
5. Heb je nog tips/suggesties om het VNS traject te verbeteren?

Bijlage 7 Actieplan

Stappenplan voor mijn ontwikkeling als vakman

EIND DOEL. Wat ik wil bereiken/leren=

.....
.....

1. Daarbij vind ik belangrijk:
2. Wat levert het mij op?
3. Wat levert het mijn bedrijf op?

1.
2.
3.

Langere termijn DOEL=.....

Hulp?

Actie:

Actie

Actie

Korte termijn DOEL=.....

Hulp?

Actie:

Actie

Actie

Bijlage 8 Vragenlijsten ten behoeve van de effect-evaluatie

Vakman Nieuwe Stijl competenties (quickscans)

Zie: www.vakmanschapnieuwestijl.nl voor de vragenlijst. De betrouwbaarheid van de schalen is redelijk tot goed (cronbach's alpha loopt van 0,64 tot 0,94). Bij ISD BOL is deze vragenlijst voorafgaand aan de eerste workshop afgenomen en zes maanden na de laatste workshop.

Organisatie & Vakmanschap Vragenlijst

Deze vragenlijst is tijdens de eerste workshop en zes maanden na de laatste workshop afgenomen.

		Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
	Leiderschap ($\alpha = 0,74$)					
1.	Het management helpt ons voortdurend om onze visie in praktijk te brengen	1	2	3	4	5
2.	Het management waardeert nieuwe ideeën en initiatieven van werknemers altijd	1	2	3	4	5
3.	Het management stimuleert werkoverleggen die leiden tot nieuwe kennis	1	2	3	4	5
4.	Het management waardeert innovatieve oplossingen voor problemen altijd	1	2	3	4	5
5.	De strategie van deze organisatie wordt uitgezet door alle werknemers op alle niveaus	1	2	3	4	5
	Cultuur ($\alpha = 0,43$)					
6.	Alle werknemers weten wat de toekomstvisie is van deze organisatie	1	2	3	4	5
7.	Deze organisatie geeft alle gelegenheid om te leren (theoretisch en/of praktisch)	1	2	3	4	5
8.	Deze organisatie geeft alle gelegenheid om te discussiëren en te debatteren	1	2	3	4	5
9.	Als ze in een team werken, dan zijn de werknemers eerlijk en open naar elkaar	1	2	3	4	5
10.	Alle werknemers delen fouten en problemen en zien ze als leermomenten	1	2	3	4	5
	Structuren en processen ($\alpha = 0,76$)					
11.	Deze organisatie geeft alle gelegenheid om kennis te delen met collega's en de rest van de organisatie	1	2	3	4	5
12.	Deze organisatie stimuleert dat zijn werknemers voortdurend leren van hun eigen ervaring	1	2	3	4	5
13.	Deze organisatie heeft een systeem om voortdurend te leren van klanten, leveranciers en concurrenten e.d.	1	2	3	4	5
14.	Deze organisatie stimuleert in alle gevallen om kennis te delen	1	2	3	4	5
15.	Deze organisatie stimuleert om complexe problemen zo creatief mogelijk op te lossen	1	2	3	4	5

		Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
	Het managen van mensen ($\alpha = 0,63$)					
16.	Deze organisatie gebruikt de inbreng van alle werknemers voor de toekomstvisie van de organisatie	1	2	3	4	5
17.	Om de leerwensen van werknemers in praktijk te brengen heeft deze organisatie duidelijke richtlijnen	1	2	3	4	5
18.	Deze organisatie moedigt leren naast het werken voortdurend aan	1	2	3	4	5
19.	In deze organisatie vertrouwen alle werknemers erop dat fouten niet worden bestraft	1	2	3	4	5
20.	Om specifieke organisatieveranderingen te bereiden zet deze organisatie altijd werkoverleg in	1	2	3	4	5
	Vakmanschap ($\alpha = 0,80$)					
21.	Als ze er zijn, dan neem ik altijd deel aan intervisie en/of supervisie					
22.	Ik heb het afgelopen jaar deelgenomen aan alle mogelijke bij- en nascholingsactiviteiten	1	2	3	4	5
23.	Ik deel informatie en beslissingen over cliënten altijd met mijn collega's [tenzij vertrouwelijk]	1	2	3	4	5
24.	Als ze er zijn, dan neem ik altijd deel aan leernetwerken van consultants (binnen en buiten eigen gemeente)	1	2	3	4	5
25.	Ik evalueer altijd zowel de positieve als de negatieve resultaten die ik behaal bij mijn cliënten	1	2	3	4	5
26.	Ik lees alle artikelen of publicaties over mijn functie als consultant	1	2	3	4	5
27.	Ik neem altijd deel aan de activiteiten die worden georganiseerd door de Beroepsvereniging van Klantmanagers, Divosa e.d.	1	2	3	4	5
28.	Ik vind mezelf in alle opzichten een vakman	1	2	3	4	5
	Methodisch werken ($\alpha = 0,77$)					
29.	Bij de begeleiding van cliënten werk ik altijd volgens een systematisch stappenplan	1	2	3	4	5
30.	Bij de diagnose van de cliënt gebruik ik altijd een gevalideerd instrument	1	2	3	4	5
31.	Bij de keuze van instrumenten en trajecten gebruik ik altijd alle informatie die er is over de 'werkzaamheid' ervan	1	2	3	4	5
32.	Ik registreer in mijn cliëntendossiers altijd alle doelen, en de precieze voortgang en eventuele bijstellingen van het traject	1	2	3	4	5
33.	Ik leg de onderbouwing van mijn beslissingen over het type begeleiding en/of het traject altijd exact vast	1	2	3	4	5
34.	Ik ga bij elke cliënt en elk consult methodisch te werk	1	2	3	4	5