

> TNO rapport voor
Werkzaam Rivierenland

Vakman Nieuwe Stijl

Beschrijving en evaluatie van een aanpak voor de professionalisering van werkcoaches bij Werkzaam Rivierenland

> Vakman Nieuwe Stijl

Beschrijving en evaluatie van een aanpak voor de professionalisering van werkcoaches bij Werkzaam Rivierenland

Rapport voor:	Werkzaam Rivierenland
Datum	22 december 2017
Auteurs	A.M. Hazelzet L. Koopmans
Projectnummer	060.18007
Rapportnummer	R18012
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

© 2017 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

Zoals dat geldt voor alle medewerkers, ontkomen ook professionals werkzaam in het sociale domein niet aan de noodzaak hun vakmanschap continu bij te houden. Want door de combinatie van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, decentralisatie van verantwoordelijkheden naar gemeenten op het terrein van zorg, werk en inkomen, reorganisaties en steeds nieuw beleid worden voortdurend nieuwe eisen aan hen gesteld. Zij moeten dus blijven bijleren om bij te blijven in hun vak.

Om het vakmanschap van haar werkcoaches vooruit te helpen heeft het managementteam van Werkzaam Rivierenland (WRL) besloten een Vakman Nieuwe Stijl (VNS) pilot uit te voeren. Deze door TNO ontwikkelde aanpak is gericht op de professionalisering van werkcoaches. Het VNS-traject ondersteunt hen bij het zelfstandig, op een bij hen zelf passende wijze, blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Zesenvertig werkcoaches werkzaam in twee regioteams namen deel aan het VNS-traject. Zij zetten zich dagelijks in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt toe te leiden.

Met dit rapport wil TNO bijdragen aan kennis over werkzame bestanddelen van aanpakken die worden ingezet voor de professionalisering van re-integratieprofessionals. We informeren de lezer over hoe TNO met WRL het VNS-traject heeft vormgegeven, hoe het traject verlopen is, en wat de succes- en verbeterpunten van de aanpak zijn.

In dit rapport gebruiken we 'professionalisering', ' bezig zijn met leren en ontwikkelen', 'werken aan vakmanschap en vakbekwaamheid' 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 werkcoaches, waarin continue aandacht voor (de ontwikkeling van) het eigen vakmanschap centraal staat. Het doel is versterking van de kwaliteit van hun handelen, dat vervolgens leidt tot meer uitstroom van werkzoekenden naar zo regulier mogelijk werk.”

Het rapport beantwoordt de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe is VNS bij WRL vormgegeven?
2. Hoe hebben de werkcoaches de VNS-aanpak ervaren?
3. Hoe leerzaam was de VNS-aanpak voor de werkcoaches?
4. Heeft de VNS-aanpak geleid tot gedragsverandering?
5. Wat zijn succes- en verbeterfactoren van de VNS-aanpak?

Hoe is VNS bij WRL vormgegeven?

Om continu bezig te kunnen zijn met de ontwikkeling van het eigen vakmanschap hebben professionals (hier werkcoaches WRL) een aantal generieke vaardigheden nodig ('VNS-competenties'): zelfsturend leren, netwerkvaardigheden en computervaardigheden. Ook moeten zij tijd en moeite willen steken in het beter worden in het werk (motivatie hebben) en geloof in eigen kunnen hebben. De organisatie kan het leren en ontwikkelen verder kracht bij zetten door de juiste randvoorwaarden te bieden: richting, ruimte en ruggensteun. De VNS-aanpak kenmerkt zich door gerichte interventies de VNS-competenties bij professionals (werkcoaches WRL) te versterken en de organisatorische randvoorwaarden te optimaliseren.

De VNS-aanpak bestaat uit drie pijlers:

- › de VNS quickscans. Met deze quickscans worden de VNS-competenties, zoals zelfsturend leren, gemeten;
- › drie workshops van ieder een dag, gericht op de werkcoaches. Tijdens de workshops lag het accent op actief leren, reflecteren en samen leren. Ook passeerden vakinhoudelijke elementen de revue, zoals methodisch werken;
- › coaching van de begeleidingsgroep, gericht op de randvoorwaarden richting, ruimte en ruggensteun.

Hoe hebben de deelnemers de VNS-aanpak ervaren?

Gemiddeld beoordelen de werkcoaches de kwaliteit van de drie workshops als ruim voldoende tot goed. De interactie van de trainers met de deelnemers werd over het algemeen het hoogste gewaardeerd. De presentatie van de trainers en de uitleg van de trainers werden ook over alle workshops heen goed gewaardeerd. Daarnaast gaven de werkcoaches gaandeweg een steeds hogere waardering voor de kwaliteit van de opdrachten en oefeningen. De afwisseling tussen inhoudelijke en actieve oefeningen, en het werken in afwisselende groepjes vond men bijvoorbeeld prettig. Wat voor sommige deelnemers minder goed werkte was onder andere dat de eerste workshop te weinig praktisch was en het lange dagen waren.

Hoe leerzaam was het VNS-traject voor de deelnemers?

Over het algemeen wordt de leerzaamheid van de workshops voldoende tot goed beoordeeld. De waardering voor de leerzaamheid wordt gaandeweg steeds hoger. Ook de bruikbaarheid voor de dagelijkse praktijk laat een stijgende lijn zien en de deelnemers krijgen hun eigen vakmanschap steeds scherper voor ogen. De vakinhoudelijke onderwerpen (bijvoorbeeld gedragsmodel van Fishbein & Ajzen, model van Wanberg), van elkaar horen wie waar goed in is, sparren en uitwisselen ideeën, nadenken over de eigen ontwikkeling werden als leerzaam ervaren. Ook de actieve oefeningen, zoals de Marktplaatsoefening en de opdracht Beroepsstandaard, werden goed gewaardeerd. Met name de Casuïstiekbespreking tijdens workshop 3 vonden de deelnemers erg leerzaam. Theorie en praktijk lijken hier samen te komen.

Heeft het VNS-traject geleid tot gedragsverandering bij de deelnemers?

Uit de VNS quickscans komen twee significante veranderingen naar voren. Werkcoaches geven aan dat zij na afloop van de VNS-workshops meer van elkaar leren (schaal 'samen leren'), en meer regie nemen over hun eigen ontwikkeling (schaal 'regie'). Op 'motivatie' scoren werkcoaches bij beide metingen het hoogste, terwijl zij beide keren het laagste scoren op 'plan van aanpak'. Werkcoaches vonden het lastig om hun plan van aanpak concreet uit te werken. In de telefonische interviews geeft één van de werkcoaches aan dat haar gedrag op het werk, met name in het duidelijker vastleggen en formuleren van keuzes, het actiever opzoeken van collega's en anderen buiten de organisatie, is veranderd door het VNS-traject. Een andere werkcoach geeft aan dat methodisch werken (nog) niet toegenomen is. Het persoonlijk actieplan en het logboek worden na afloop van het VNS-traject nog af en toe gebruikt. Borging van VNS binnen de organisatie is een aandachtspunt, zodat vakmanschap blijft leven na afronden van het traject.

Wat zijn succesfactoren en verbeterfactoren van het VNS-traject?

De evaluatie die is uitgevoerd heeft veel inzichten opgeleverd in de succesfactoren en verbeterpunten van de VNS-aanpak:

- › de **VNS quickscans** zorgen voor inzicht in de VNS-competenties en de randvoorwaarden richting, ruimte en ruggensteun, en bieden aanknopingspunten voor verbeteringen. Een nadeel is dat deelnemers over het algemeen hoog scoren op de quickscans, waardoor het lastig is om verbeteringen aan te tonen. De suggestie voor de toekomst is om

de quickscans door te ontwikkelen, zodat de respondenten minder hoog scoren en de scores een betere spreiding laten zien;

- › de succesfactoren van de **workshops** zijn de uitwerking van draaiboeken, de specifieke werkwijze van twee trainers, een niet te grote groep, opdrachten gericht op elkaar beter leren kennen en samen leren, verschillende werkvormen en het in groepjes bezig zijn met de eigen ontwikkeling. Een vast stramien aan het begin en bij de afsluiting van de workshop geven rust en structuur. Zoeken naar een goede balans tussen enerzijds het versterken van de generieke VNS-competenties en anderzijds specifieke vakinhoudelijke onderwerpen met aandacht voor de praktische toepassing is belangrijk. Ten slotte moet er voldoende tijd zitten tussen de workshops en is het belangrijk de persoonlijke actieplannen te koppelen aan de cyclus van ontwikkel- en functioneringsgesprekken. De suggestie voor toekomstige VNS-trajecten is het doel van het traject aan het begin helder te schetsen, voldoende aandacht te besteden aan de concrete uitwerking van een persoonlijk actieplan, indien nodig het probleemoplossend vermogen van de deelnemers te vergroten en te letten op de praktische toepassing van theoretische concepten;
- › succesfactoren van de begeleidingsgroep zijn een gebalanceerde afvaardiging vanuit diverse geledingen van de organisatie, duidelijke afspraken over rol- en taakverdeling, tijd inruimen om elkaar goed te leren kennen, goede timing workshops, werken aan een gezamenlijke kennisbasis, de bijeenkomsten van de begeleidingsgroep plannen maximaal twee weken na de vorige workshopronde. Suggesties voor toekomstige trajecten zijn meer aandacht voor eisen die worden gesteld aan de kwaliteit van het handelen van de professionals en deze duidelijk communiceren en aandacht voor met name de richting van de organisatie en de betekenis daarvan voor de competenties van de professionals.

Ten slotte

Het evaluatieonderzoek is erin geslaagd de succesfactoren en verbeterpunten van de VNS-aanpak naar boven te halen. We hopen dat de uitkomsten van de evaluatie anderen die willen bijdragen aan de vakmanschapsontwikkeling van re-integratieprofessionals in het sociale domein stimuleert om ook onderzoek te doen naar hun aanpakken en de uitkomsten daarvan met de buitenwereld te delen. Zo dragen we met elkaar bij aan meer kennis(deling) over effectieve manieren om de kwaliteit van het handelen van re-integratieprofessionals te versterken.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	i
1 Inleiding.....	3
1.1 Aanleiding voor Vakman Nieuwe Stijl	3
1.2 Leeswijzer	5
2 De aanpak Vakman Nieuwe Stijl (VNS).....	6
2.1 Doel van de VNS-aanpak.....	6
2.2 Doelgroep VNS	7
2.3 Oriënterende interviews	8
2.4 Opzet VNS	8
2.4.1 Pijler 1: de VNS-quickscans.....	8
2.4.2 Pijler 2: de workshops	9
2.4.3 Pijler 3: coaching van de begeleidingsgroep	13
3 Methode	16
3.1 Het Kirkpatrick Model	16
3.2 De onderzoeksvragen	16
3.3 De evaluatiemethoden	17
3.3.1 De evaluatieformulieren	17
3.3.2 "Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?"	17
3.3.3 Observaties van de trainers	18
3.3.4 Telefonische interviews.....	18
3.3.5 Vakman Nieuwe Stijl quickscans	18
4 Evaluatie van de VNS-aanpak bij WRL	19
4.1 Onderzoeksvraag 2: Hoe hebben de deelnemers de VNS-aanpak ervaren?	19
4.2 Onderzoeksvraag 3: Hoe leerzaam was het VNS-traject voor de deelnemers?	22
4.3 Onderzoeksvraag 4: Heeft het VNS-traject geleid tot gedragsverandering bij de deelnemers?	26
4.4 Randvoorwaarden: Ruimte, Richting en Ruggensteun.....	30
5 Succes- en verbeterfactoren VNS-aanpak	32
5.1 Pijler 1: de VNS-quickscans.....	32
5.2 Pijler 2: de workshops	33
5.3 Pijler 3: de begeleidingsgroep.....	36
5.4 Ten slotte: enkele bespiegelingen op de evaluatiemethoden.....	37
Referenties	39
Bijlage 1 Ontwikkeling aanpak Vakman Nieuwe Stijl (VNS).....	41
Bijlage 2 Screenshot VNS-portal	47
Bijlage 3 Programma drie workshops WRL.....	50
Bijlage 4 Aanpak Casuïstiekbespreking	51
Bijlage 5a Evaluatieformulier workshops.....	52
Bijlage 5b Evaluatie vragen per workshop naar het niveau van het model van Kirkpatrick.....	59

Bijlage 6 Telefonisch interviewprotocol.....	61
Bijlage 7 Marktplaatsoefening.....	62
Bijlage 8 Persoonlijk actieplan	64

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor Vakman Nieuwe Stijl

Professionals werkzaam in het sociale domein ontkomen niet aan de noodzaak hun vakmanschap continu bij te houden. Want door de combinatie van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, decentralisatie van verantwoordelijkheden naar gemeenten op het terrein van zorg, werk en inkomen, reorganisaties en steeds nieuw beleid worden voortdurend nieuwe eisen aan hen gesteld. Zij moeten dus blijven bijleren om bij te blijven in hun vak. Dit wil niet zeggen dat zij terug moeten naar de schoolbanken. Er zijn veel andere mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen, zoals leren op de werkplek, *learning by doing*, informele scholing, taakrotatie, etc.

Sinds 1 januari 2016 is er in Rivierenland een nieuwe organisatie op het gebied van Werk en Inkomen actief: Werkzaam Rivierenland (WRL). Negen gemeenten in Rivierenland, LANDER werk & participatie, het Werkgevers Adviespunt Rivierenland (WAPR) en UWV hebben hun krachten in deze nieuwe organisatie gebundeld. WRL is de verbindende schakel tussen werkgevers en werkzoekenden in Rivierenland. De missie van WRL is: talent werkt voor Rivierenland. Meer mensen aan het werk, op basis van hun kwaliteiten, daar zet Werkzaam Rivierenland zich voor in (zie https://www.werkzaamrivierenland.nl/over-ons/organisatie_258). WRL verwacht van de werkcoach dat zij¹ meebeweegt met de veranderingen binnen de gemeentelijke organisatie en daarbuiten. Dit betekent dat medewerkers zich nieuwe taken eigen moeten maken, dit is een continu proces. Sommige medewerkers pakken die handschoenen makkelijk op, terwijl anderen daar meer moeite mee hebben. Werken aan het eigen vakmanschap, het is geen vanzelfsprekendheid. Niet iedereen wil of kan dat. Werken aan eigen vakmanschap is een kwestie van *willen*, *kunnen* en *mogen* (Hazelzet & Van der Torre, 2015).

De externe druk op uitvoerders van de Participatiewet om de kwaliteit van hun handelen te verbeteren en te verantwoorden neemt steeds meer toe. Van professionals van gemeenten wordt verwacht dat zij meer evidence-based werken, gekoppeld aan een reflectieve houding om te kunnen leren en te verbeteren. WRL verwoordt op dit vlak haar ambitie als volgt:

“De beleidsvrijheid in de Participatiewet en het sociaal domein vraagt om een professionele uitvoering met innovatieve vakmensen die van elkaar leren en hun handelen baseren op breed gedeelde inzichten in de effectiviteit van instrumenten en werkwijzen” (Meerjarenbeleidsplan Werkzaam, p. 11)

Om haar ambitie kracht bij te zetten besloot het managementteam een Vakman Nieuwe Stijl (VNS) pilot uit te voeren. De aanpak VNS is ontwikkeld door TNO. Doel van VNS is het aanwakkeren van de motivatie van werkcoaches van WRL om zich in hun vakgebied verder te ontwikkelen en het aanleren van vaardigheden om de regie te kunnen nemen over de ontwikkeling van het eigen vakmanschap.

Er zijn geen systematische beschrijvingen van aanpakken die zijn gericht op de professionalisering van klantmanagers die mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden naar werk (Hazelzet & Van der Torre, 2015). Dat was voor TNO de aanleiding om de VNS-aanpak te ontwikkelen specifiek voor gemeentelijke sociale diensten. ISD BOL was de eerste

¹ Overall waar 'haar' staat kan ook 'zijn' gelezen worden en waar 'zij' staat kan ook 'hij' gelezen worden.

gemeente waarbij de VNS-aanpak in een pilot is getest (zie Van der Meer e.a., 2016)². Bij WRL is een tweede VNS-pilot uitgevoerd: 42 werkcoaches en vier senior werkcoaches van de Regioteams I en II hebben deelgenomen. De Regioteams zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van werkzoekenden naar werk. Een deel van de pilot is gefinancierd door WRL. De evaluatie van de VNS-aanpak bij WRL, waarvan de uitkomsten in dit rapport worden gepresenteerd, is bekostigd vanuit het TNO-Kennis Investeringsprogramma Inclusieve en Innovatieve Regio (zie korte uitleg box 1.1).

Box 1.1 TNO-Kennisinvesteringsprogramma Inclusieve Innovatieve Regio (KIP IIR)
(<https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/prevention-work-health/innovatieve-en-inclusieve-regional>)

In een inclusieve innovatieve regio innoveren de overheid, het bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoeksinstituten gezamenlijk, met als doel zowel economische bloei als maatschappelijke participatie van zoveel mogelijk mensen. Dit wordt ook wel “*shared value creation*” genoemd. Met het KIP IIR wil TNO een bijdrage leveren aan het maatschappelijke belang meer mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen en te houden. Om die ambitie te realiseren voert TNO in het kader van het kennisprogramma IIR een aantal deelprojecten uit gericht op:

- › het ontwikkelen van kennis over effectieve manieren om het vakmanschap van re-integratieprofessionals (methodisch werken op basis van bewezen effectieve methoden) werkzaam in het domein van werk en inkomen en van hun leidinggevend te versterken. De VNS-pilot bij WRL viel onder dit deelproject;
- › de ontwikkeling van een ‘Functioneel Meten-systematiek’ dat inzicht geeft in welke interventies bij welke werkzoekenden hebben gewerkt en waarom;
- › het ontwikkelen van kennis over de inrichting van een frontoffice waarin cliënten in het sociale domein een integrale aanpak krijgen aangeboden op de leefgebieden werk, inkomen en zorg;
- › het opzetten van regionale samenwerkingsverbanden van bedrijven, gemeenten, intermediairs die leiden tot werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In dit rapport gebruiken we ‘professionalisering’, ‘ bezig zijn met leren en ontwikkelen’, ‘werken aan vakmanschap en vakbekwaamheid’ 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 werkcoaches, waarin continue aandacht voor (de ontwikkeling van) het eigen vakmanschap centraal staat. Het doel is versterking van de kwaliteit van hun handelen, dat vervolgens leidt tot meer uitstroom van werkzoekenden naar zo regulier mogelijk werk.”

Met dit rapport wil TNO bijdragen aan kennis over werkzame bestanddelen van aanpakken die worden ingezet voor de professionalisering van re-integratieprofessionals.

² Van der Meer, L., Hazelzet, A.M., Huijs, J.J.J.M., & Koopmans, L. (2016). *Vakman Nieuwe Stijl Proces- en effectevaluatie Intergemeentelijke Sociale Dienst gemeente Brunssum, Onderbanken en Landgraaf (ISD BOL)*. Leiden: TNO. R16112.

1.2 Leeswijzer

Dit rapport beschrijft de VNS-aanpak bij WRL, de uitkomsten van de evaluatie en de succes- en verbeterpunten van de aanpak. Het rapport beantwoordt de volgende vragen:

1. Hoe is VNS bij WRL vormgegeven?
2. Hoe hebben de werkcoaches de VNS-aanpak ervaren?
3. Hoe leerzaam was de VNS-aanpak voor de werkcoaches?
4. Heeft de VNS-aanpak geleid tot gedragsverandering?
5. Wat zijn succes- en verbeterfactoren van de VNS-aanpak?

In hoofdstuk 2 geven we antwoord op de eerste onderzoeksvraag: we beschrijven de VNS-aanpak zoals vormgegeven bij WRL. In bijlage 1 vindt u een beschrijving van de ontwikkelstappen die zijn gezet om tot de VNS-aanpak te komen. In hoofdstuk 3 beschrijven we de methode waarmee we de ervaringen met het VNS-traject bij WRL hebben geëvalueerd. In hoofdstuk 4 geven we vervolgens antwoord op onderzoeksvragen 2, 3 en 4, namelijk: hoe hebben de deelnemers het traject ervaren, hoe leerzaam vonden zij het, en heeft het geleid tot gedragsverandering? In hoofdstuk 5 beschrijven we succes- en verbeterfactoren van de VNS-aanpak die uit het onderzoek naar voren komen.

Door de aanpak Vakman Nieuwe Stijl (VNS) zoals vormgegeven bij WRL te beschrijven en te evalueren wil TNO bijdragen aan de overdraagbaarheid van VNS, zodat WRL maar ook andere gemeenten de (bredere) uitrol van de VNS-aanpak zo zelfstandig mogelijk kunnen uitvoeren.

TNO beoogt met dit rapport, waarin ook verslag wordt gedaan van de uitkomsten van de evaluatie die is uitgevoerd naar de VNS-aanpak, externe partijen die gemeenten ondersteunen bij de versterking van het vakmanschap van re-integratieprofessionals ertoe aan te zetten hun aanpakken te evalueren en de uitkomsten daarvan voor derden toegankelijk te maken. Zo dragen we met elkaar bij aan meer kennis over effectieve manieren om het vakmanschap van re-integratieprofessionals te versterken.

Wij wensen u veel leesplezier!

2 De aanpak Vakman Nieuwe Stijl (VNS)

In dit hoofdstuk geven we antwoord op onderzoeksvraag 1:

Hoe is het VNS traject bij WRL vorm gegeven?

In dit hoofdstuk komen aan de orde: het doel en de doelgroep van VNS gevolgd door een beschrijving van de drie pijlers van VNS: de quickscans, de workshops en de coaching van de begeleidingsgroep.

Voor achtergrondinformatie over de totstandkoming van de VNS-aanpak verwijzen we naar bijlage 1 van dit rapport.

2.1 Doel van de VNS-aanpak

De doelen van de aanpak VNS bij WRL waren:

- › werkcoaches van de Regioteams I en II te motiveren energie en tijd te steken in de ontwikkeling van hun vakmanschap;
- › versterken van relevante vaardigheden, de zogenaamde 'Vakman Nieuwe Stijl-competenties', die nodig zijn om zelf sturing te kunnen geven aan ontwikkeling van het eigen vakmanschap. In tabel 2.1 worden de VNS-competenties toegelicht;
- › creëren van de juiste randvoorwaarden in de organisatie die de werkcoaches nodig hebben om zich zelfstandig, op een bij henzelf passende wijze, blijvend te ontwikkelen (zie tabel 2.2).

Tabel 2.1 VNS-competenties Motivatie en Geloof in eigen kunnen, 'Zelfsturend leren', 'Netwerkvaardigheden', 'Computervaardigheden' en onderliggende schalen

VNS-competenties
Motivatie <ul style="list-style-type: none">› <i>Motivatie</i> - tijd en moeite willen steken in het beter worden in het 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.
Zelfsturend leren <ul style="list-style-type: none">› <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>Regie</i> - persoon bepaalt zelf wat zij beter wilt doen in het werk en bepaalt zelf hoe, waar, wanneer en met wie zij daaraan wilt werken.› <i>Acties</i> - persoon denkt na over wat zij in het afgelopen jaar heeft gedaan om zich te ontwikkelen.
Netwerkvaardigheden <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.

VNS-competenties

Computervaardigheden

- › *Digitale wereld* - handig zijn in het gebruik van computers, laptops, tablets en smartphones.
- › *Computervaardigheden en informatie* - informatie op internet kunnen opzoeken, weten of deze informatie nuttig en betrouwbaar is en de informatie kunnen delen met anderen.
- › *Computervaardigheden en mensen* - mensen op internet kunnen vinden, weten of deze mensen nuttig en betrouwbaar zijn en contact kunnen leggen met anderen via internet.

Tabel 2.2 Richting, Ruimte en Ruggensteun ('3 R-en')

Richting

Beleving van de medewerkers over de duidelijkheid over de toekomstvisie van de organisatie en wat dit voor hun werk betekent.

Ruimte

Beleving van de medewerkers over de hoeveelheid tijd en middelen die zij 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 vak.

De begeleidingsgroep van WRL koos ervoor, in samenspraak met de TNO-trainer, de focus in de VNS-aanpak te richten op: Motivatie en Geloof in eigen kunnen, Zelfsturend leren, Netwerkvaardigheden intern en op de randvoorwaarden. Daarnaast had VNS als doel bij te dragen aan een gemeenschappelijke kennisbasis. De VNS-aanpak richtte zich niet expliciet op de versterking van Computervaardigheden en de Netwerkvaardigheden extern. De inschatting was dat de werkcoaches al voldoende computervaardigheden hadden. En in een tijd waarin de werkcoaches zich nog wat onwennig voelden in de nieuwe organisatie en (veel) nieuwe collega's moesten leren kennen, werd het ontwikkelen van een eigen netwerk buiten de organisatie niet opportuun geacht.

2.2 Doelgroep VNS

De VNS-aanpak richt op re-integratieprofessionals werkzaam in het domein van werk en inkomen die zich dagelijks inzetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt³ te begeleiden naar zo regulier mogelijk werk. Bij WRL richtte de VNS-aanpak zich op werkcoaches van de Regioteams I en II.

Daarnaast worden leden van een begeleidingsgroep gecoacht. De begeleidingsgroep wordt gevormd door vertegenwoordigers van verschillende afdelingen die vanuit de verantwoordelijkheid van hun functie kunnen zorgen voor de juiste randvoorwaarden (richting, ruimte en ruggensteun). Bij WRL bestond de begeleidingsgroep uit de volgende personen: een lid van het managementteam, een teammanager, twee senior werkcoaches en twee werkcoaches (tevens deelnemers aan de workshops), een adviseur opleiden van het team Beleid en Advies en een medewerker van de afdeling communicatie.

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 Oriënterende interviews

Om wat meer gevoel te krijgen bij hoe de werkcoaches tegen hun werk aankijken en hun behoeften heeft TNO in januari 2016 met vier werkcoaches van de Regioteams I en II van WRL oriënterende gesprekken gevoerd.

Uit de gesprekken met de werkcoaches klonk door dat de vorming van de nieuwe organisatie in volle gang was. Regioteam I en II werden geformeerd met werkcoaches afkomstig uit verschillende gemeenten. Door de samenvoeging van de verschillende gemeenten, de sociale werkvoorziening Lander en WAPR waren (een deel van) de processen en werkwijzen nog een *work-in-progress*. De meest opvallende zaken die uit de interviews naar voren kwamen:

- › de werkcoaches waarderen de afwisseling in hun werk en vinden dat zij van toegevoegde waarde kunnen zijn voor hun klanten;
- › de werkcoaches ervaren een hoge administratieve druk;
- › de werkcoaches hebben ideeën over een 'lerende organisatie' en vakmanschap, de formuleringen die zij gebruiken om daar uiting aan te geven zijn nog abstract;
- › de werkcoaches hebben behoefte aan meer duidelijkheid over:
 - de rollen en verantwoordelijkheid van werkcoaches en senior werkcoaches (is nieuwe functie),
 - processen en procedures;
- › de werkcoaches sparren vaak even met collega's of de teammanager, er is behoefte aan intervisie, deze vindt echter nog niet plaats;
- › de werkcoaches zijn niet actief op zoek naar informatie over hun vak;
- › de werkcoaches willen zich wel ontwikkelen, zetten echter daartoe nog geen concrete stappen en voorzien daarnaast belemmeringen om hun ontwikkeling vorm te geven (onder andere hectiek van de organisatie, onzekerheid over de verdeling van de caseload);
- › de werkcoaches willen graag kennis opdoen over privacywetgeving, Participatiewet en eisen voor rapporten en beschikkingen;
- › de werkcoaches zien grote toegevoegde waarde in methodisch handelen, mits zij de ruimte krijgen om binnen de kaders eigen beslissingen te nemen.

De uitkomsten van de interviews heeft TNO besproken met de begeleidingsgroep en gebruikt bij de vormgeving van de workshops.

2.4 Opzet VNS

De VNS-aanpak bestaat uit drie pijlers:

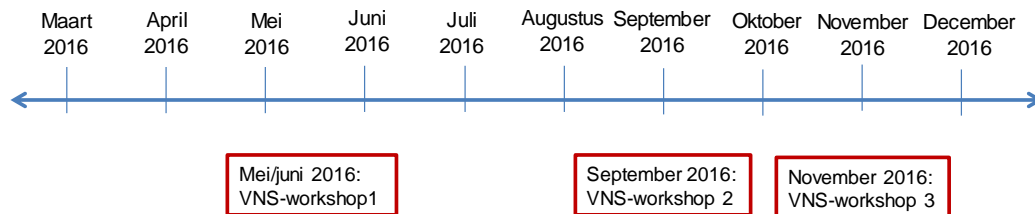
- › de VNS-quickscans;
- › drie workshops, waarin de trainers een specifieke werkwijze hanteerden;
- › coaching van de begeleidingsgroep.

2.4.1 Pijler 1: de VNS-quickscans

Voorafgaand aan de workshops vulden de werkcoaches via een webportal een aantal quickscans in: de VNS-quickscans Zelfsturend leren, Netwerkvaardigheden, Computervaardigheden en de quickscan Richting, Ruimte en Ruggensteun. De werkcoaches kregen een persoonlijke inlogcode waarmee geborgd wordt dat alleen zichzelf toegang hebben tot hun persoonlijke scores. Na het invullen van de quickscans kreeg de werkcoach direct haar scores te zien met tips en suggesties (zie voor voorbeeld bijlage 2). Tijdens de eerste workshop werden de uitkomsten van de quickscans besproken.

2.4.2 Pijler 2: de workshops

De drie workshops duurden een hele dag. Zesenvertig (senior) werkcoaches werkzaam bij Regioteam I en II volgden de workshops. De meesten waren bij alle drie de workshops aanwezig, alle werkcoaches volgden tenminste twee van de drie workshops. Figuur 2.1 laat zien wanneer de workshops zijn gehouden.



Figuur 2.1 Planning van de drie workshops

De workshops werden gegeven door een TNO-er (hoofdtrainer) en de adviseur opleiden van het team Beleid en Advies (co-trainer). Tijdens de workshops lag het accent op het versterken van de VNS-competenties. Ook passeerden vakinhoudelijke elementen de revue, zoals de stappen van methodisch werken, het model van kwetsbaarheid van Wanberg (Blonk e.a., 2015) en het gedragsmodel van Fishbein en Ajzen (Ajzen, 1991). Bij het ontwerp van de workshoponderdelen werden inzichten in en technieken van gedragsverandering benut. Tijdens de workshops pasten de trainers die technieken toe.

VNS kent vaste en flexibele onderdelen. Deze mix gaf de trainers de ruimte om in te spelen op relevante gebeurtenissen bij WRL en op de behoeften van de werkcoaches. Bij het ontwerp van de tweede en derde workshop werd voortgebouwd op de eerste respectievelijk tweede workshop. Soms duurde een workshoponderdeel langer dan gepland. Dan maakten de trainers de keuze om een ander programmaonderdeel in te korten of door te schuiven naar de volgende workshop.

Elke workshop bij WRL bevatte de volgende **vaste onderdelen**:

- › **inloop**: koffie, thee, iets lekkers stonden klaar en de trainers heetten de werkcoaches welkom en bedankten hen voor hun komst;
- › **vaste start**: welkom en terugblik (workshop 2 en 3): 's ochtends bij de start werden de doelen van de VNS-aanpak herhaald, presenteerde één van de trainers de agenda en de doelen van de specifieke workshop, werd aandacht geschonken aan de basisregels (groep werd gevraagd naar aanvullingen) en werden de deelnemers uitgenodigd iets te vertellen over een positieve ervaring of gebeurtenis bij het werken aan het eigen vakmanschap. Daarnaast probeerden de trainers mooie voorbeelden uit de groep op te halen over hoe effectief om te gaan met belemmeringen bij het werken aan het eigen vakmanschap. De trainers legden de focus op behaalde successen, omdat dit het geloof in eigen kunnen verhoogt;
- › **werken aan persoonlijk actieplan**: de deelnemers kregen bij elke workshop de gelegenheid aan hun actieplan te werken, aan te vullen en aan te scherpen in termen van hoe, waar, met wie wanneer. De trainers legden hen daarbij niets op, zij boden de werkcoaches de ruimte hun eigen ontwikkelpunten te kiezen. En de werkcoaches werd de keuze gelaten individueel met het actieplan aan de slag te gaan of samen met een collega. De werkcoaches gebruikten het 'ontwikkel A3', dat de afdeling HR had ingevoerd en wordt gebruikt tijdens het functioneringsgesprek met de teammanager;
- › **'Marktplaatsoefening'**: de deelnemers werd gevraagd hun ontwikkelpunten en leeraanbod op te schrijven op post-its (eerste workshop). Zij plakten daarna hun post-its op twee flipovers met de titel 1. 'Wat wil jij leren?' en 2. 'Wat kun jij een ander leren?' Daarna werd

de werkcoaches gevraagd op zoek te gaan naar een goede match met een collega, hierover met de betreffende collega in gesprek te gaan en concrete afspraken te maken. Zie bijlage 7 voor de opbrengst van de Marktplaatsoefening bij WRL. Workshop 2 en 3 boden voort op de opbrengst van workshop 1. Op basis van een ordening van de individuele ontwikkelpunten ('ICT-vaardigheden', 'Plannen en organiseren', 'Wet- en Regelgeving/sociale kaart' en de categorie 'Overig') kwam een overzichtelijk beeld naar voren van de specifieke vaardigheden (leeraanbod) van de werkcoaches: de werkcoaches kregen zo een goed beeld van met welke (leer)vraag zij bij welke collega konden aankloppen. Daarnaast werd stilgestaan bij de gewenste randvoorwaarden om te kunnen leren en ontwikkelen, deze werden teruggekoppeld aan de begeleidingsgroep;

- › **vaste afsluiting** met twee vragen die aan alle werkcoaches werden gesteld: "Wat heeft voor jou vandaag wel en wat heeft vandaag niet voor jou gewerkt?". De trainers schreven de antwoorden van de werkcoaches op een flipover. De trainers accepteerden alle reacties, positief en negatief, en gaven aan dat de opmerkingen uit de groep gebruikt zouden worden bij de vormgeving van de volgende workshop;
- › **invullen evaluatieformulieren:** na elke workshop werd de werkcoaches gevraagd een evaluatieformulier in te vullen waarin hen gevraagd werd een oordeel te geven over het optreden van de trainers, de verschillende workshoponderdelen alsook over de mate waarin zij de workshop leerzaam vonden;
- › **opstellen fotoverslag:** na afsluiting van de workshop maakten de trainers foto's van alle beschreven flip-overvellen. Deze werden opgenomen in een fotoverslag, met hier en daar toelichtende tekst. Het fotoverslag werd maximaal twee weken na de workshop gemaild aan de werkcoaches. De fotoverslagen waren vertrouwelijk, deze werden uitsluitend opgestuurd naar de deelnemers. Foto's van flipovers die van belang waren voor actiepunten voor de begeleidingsgroep, werden alleen met toestemming van de deelnemers ter beschikking gesteld aan de begeleidingsgroep.

Onderdelen eerste workshop

- › **Aftrap door lid van het (hogere) management:** een lid van het MT en één van de teammanagers gaven bij de start van de eerste workshop een toelichting op het VNS-traject, de relatie van VNS met de ontwikkelingen in de organisatie, het doel en het belang van een leven lang leren in tijden van continue veranderingen.
- › **VNS-aanpak en basisregels:** één van de trainers gaf een toelichting op de praktische zaken (begin- en eindtijd, pauzes, etc.), de opbouw en het doel VNS-traject, de rol van de begeleidingsgroep, de agenda van de workshop en de basisregels over hoe met elkaar om te gaan. Bij elke workshop werd gevraagd of de werkcoaches nog aanvullingen hadden op de basisregels. De trainers benadrukten dat de deelnemers zelf de expert zijn als het gaat om hun vakontwikkeling.
- › **Kennismakingsoefening:** door een aantal vragen te beantwoorden (bijvoorbeeld "Waar ben je goed in?") stelden de werkcoaches zich aan elkaar voor. De trainers complimenteerden de groep (oprecht) voor de onderlinge openheid. Daarnaast gaven de trainers de deelnemers specifieke feedback over eigenschappen en ervaringen die waardevol zijn voor het continu blijven werken aan het eigen vakmanschap.
- › **Opdracht 'Aanleidingen om je te ontwikkelen'.** Deelnemers bespraken met elkaar de ontwikkelingen die zich binnen en buiten de WRL aftekenen op het niveau van de maatschappij/arbeidsmarkt, de organisatie, de klant/werkzoekende en de werkcoach. Daarna kregen de deelnemers de opdracht met elkaar vast te stellen wat die ontwikkelingen betekenen voor de kennis en vaardigheden die ze in huis moeten hebben om de ontwikkelingen bij te kunnen benen en het werk goed te kunnen blijven doen.

- › **Nabespreken quickscans:** voorafgaande aan de eerste workshop vulden de werkcoaches de VNS-quickscans Zelfsturend leren, Netwerkvaardigheden, Communicatievaardigheden en de quickscan Richting, Ruimte en Ruggeleuning in. De uitkomsten werden als volgt besproken (in tweetallen): zijn de scores herkenbaar en wat kan je met de terugkoppelteksten?
- › **Gemeenschappelijke kennisbasis:** in het eerste deel presenteerde de TNO-trainer de betekenis en stappen van methodisch werken, het begrip 'afstand tot de arbeidsmarkt' aan de hand van het model van Wanberg en de Theorie van Gepland gedrag van Fishbein en Ajzen, een gedragsmodel waarmee het gedrag van mensen verklaard kan worden. Daarbij gaf de trainer suggesties voor een aantal boekjes waarin het model van Wanberg en de Theorie van Gepland gedrag worden uitgelegd. In een quiz kregen de werkcoaches een aantal stellingen voorgelegd over de effectiviteit van verschillende interventies. In het tweede deel bespraken de werkcoaches in tweetallen hoe zij de gepresenteerde modellen in de praktijk zouden kunnen toepassen, of ze wel eens vakliteratuur lezen, wat daarbij belemmert en hoe je dat zou kunnen aanpakken.

De daarop volgende workshops (workshop 2 en 3) bouwden voort op de eerste workshop. Gaandeweg het VNS-traject kregen vakinhoudelijke thema's meer aandacht: in de tweede workshop stond het thema Vakmanschap centraal en bij de derde workshop de bespreking van casussen van werkzoekenden. In het nu volgende beschrijven we de onderdelen van de tweede en derde workshop.

Onderdelen van de tweede workshop

- › **'Wat betekent vakmanschap voor jou?'** De werkcoaches werd vooraf, via de mail, gevraagd: 'neem een voorwerp waarmee je wilt toelichten wat voor jou vakmanschap betekent'. De trainers splitsen de groep op in tweeën: een binnen- en buitenring. De werkcoaches in de buitenste ring lichtten aan de collega's die in de binnenste ring tegenover hen stonden de keuze voor het voorwerp toe. Daarna was het de beurt aan de collega's in de binnenste ring. Na een paar minuten gaf de trainer een seintje en draaiden de werkcoaches in de binnenste ring een plekje door. De trainer stopte de oefening toen alle werkcoaches elkaar hadden gesproken en vroeg in de nabespreking wat de werkcoaches was opgevallen.
- › **Presentatie en Beroepsstandaard** van de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK). De trainers deelden de beroepsstandaard uit en vroegen de werkcoaches deze door te lezen. Daarna presenteerde de TNO-trainer de hoofdpunten van de Beroepsstandaard (PowerPointpresentatie) en liet zij de website van de BvK zien. Daarna kregen de werkcoaches de opdracht in tweetallen onder andere de volgende vragen te beantwoorden:
 - als je kijkt naar jouw talenten, welke werkzaamheden of taken liggen jou dan goed;
 - welke taken liggen jou minder goed, zou je je daarop verder willen ontwikkelen en hoe wil je dat aanpakken?
 Na de plenaire nabespreking vroeg de trainer één of twee ontwikkelpunten in het persoonlijke actieplan te noteren.
- › **'Aan de slag met vakliteratuur'.** Als voorbereiding op de tweede workshop is de werkcoaches gevraagd te zoeken naar interessante informatie over hun vak, deze door te lezen en mee te nemen. Verschillende bronnen werden aangereikt: links naar websites, rapporten, artikelen, werkwijzers, etc. om de interesse van de werkcoaches voor vakliteratuur aan te wakkeren. Het stond de werkcoaches 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. In groepjes zijn de werkcoaches aan de hand van de volgende vragen hiermee aan de slag gegaan:

- wat is de inhoudelijke boodschap;
- wat waren de 'eye openers';
- hoe kan je de informatie/kennis toepassen in je dagelijkse praktijk?

De werkcoaches schreven de antwoorden op flipovers die ze later aan elkaar presenteerden.

Het kernonderdeel van de derde workshop

- › **Casuïstiekbespreking:** voor de derde workshop kregen de werkcoaches een format gemaild voor de uitwerking van een casus. Het format is door de TNO-trainer in samenwerking met een senior werkcoach en een werkcoach van WRL ontwikkeld. Het model van Wanberg (zie Blonk e.a., 2015) en de *Theory of Planned Behavior* van Ajzen (1991) vormden het raamwerk voor het format. Een eerste casus werd plenair besproken. Daarna bespraken de werkcoaches hun casussen in groepjes van zo'n vijf collega's. De trainers lieten de deelnemers experimenteren met verschillende aanpakken van casuïstiekbespreking (strakke en minder strakke tijdsbewaking, zie voor een voorbeeld van een werkwijze, bijlage 4 gebaseerd op de Werkwijzer voor Vakmanschap door intervisie van Divosa (2013)). Bij casussen waarbij lage motivatie van de werkzoekende een issue was, kregen de werkcoaches de opdracht de mate van motivatie aan de hand van een thermometer (zie plaatje bijlage 4) te scoren, deze score te onderbouwen en met elkaar te sparren over mogelijkheden om de motivatie te versterken. Bij de instructie bij deze oefening legde de TNO-trainer nogmaals aan de hand van de *Theory of Planned Behavior* uit wat motivatie inhoudt, welke factoren motivatie beïnvloeden en hoe je daaraan kan sleutelen. De werkcoaches kregen aan de hand van vragen en adviezen van collega's inzicht in wat ze bij de betreffende klant anders (hadden) kunnen doen.
- › **Maken persoonlijk embleem:** se trainer vroeg de werkcoaches in tweetallen een persoonlijk embleem te maken (op een flipover). Zij werkten het persoonlijk embleem uit door in kenwoorden antwoord te geven op de volgende vragen: waar blink je in uit in je vak, op welk resultaat ben je trots, waar sta je voor en 'wat heeft VNS jou persoonlijk gebracht?' Eerst presenteerden de werkcoaches hun embleem in tweetallen aan elkaar. Daarna werden de flipovers in de zaal opgehangen, de collega's presenteerden elkaars embleem in de groep door twee vragen te beantwoorden: wat waardeer je in je collega en wat wist je nog niet van je collega?

Voor een volledig overzicht van de opbouw van de drie workshops verwijzen we naar bijlage 3.

Voor de ontwikkeling van de workshoponderdelen, uitwerking van het draaiboek en bij de begeleiding van de workshops paste de TNO- en co-trainer van WRL op SKILLS gebaseerde principes toe (zie overzichtsartikel van Brenninkmeijer e.a., 2005):

- › creëren van een ondersteunende groep aan de hand van basisregels;
- › vertrouwen op het groepsproces;
- › het is belangrijker dat de deelnemers groeien in hun VNS-vaardigheden dan dat ze de opdrachten 'goed' doen of 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 passen gedragsveranderingstechnieken toe: gedrag sturen door gewenst gedrag te benadrukken (bijvoorbeeld door positieve specifieke feedback te geven), stimuleren actief leren (werkcoaches zelf laten nadenken, geen oplossingen aan dragen), bieden en stimuleren sociale steun (veilige omgeving), geven van het goede voorbeeld (onder andere opvolgen basisregels, respectvol naar de ander, geïnteresseerd, empathie

tonen) en werkcoaches leren omgaan met ervaren belemmeringen (bijvoorbeeld gebrek aan tijd).

De trainers hanteerden bij elke workshop een **vaste werkwijze**:

- › zij waren tenminste drie kwartier voor de start van de workshop aanwezig op de locatie, zetten de stoelen in een U-vorm (zonder tafels; zie figuur 2.2) en hingen de flipovers met de Agenda en Basisregels van te voren op;
- › zij gebruikten flipovers, gekleurde stiften, post-its, plakband, sticky dots en beamer;
- › zij hanteerden vaste basisregels (“vertrouwelijkheid, respecteer en steun elkaar, maak er iets leuks van en beurt overslaan”);
- › bij de nabespreking van oefeningen noteerden de trainers alle 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. Deze werden allemaal opgehangen in de ruimte. Aan het eind van de workshop dag gebruikten de trainers de flipovers voor een korte terugblik op de dag. Daarnaast is een wand vol flipovers een tastbaar bewijs van het harde werken van de deelnemers.



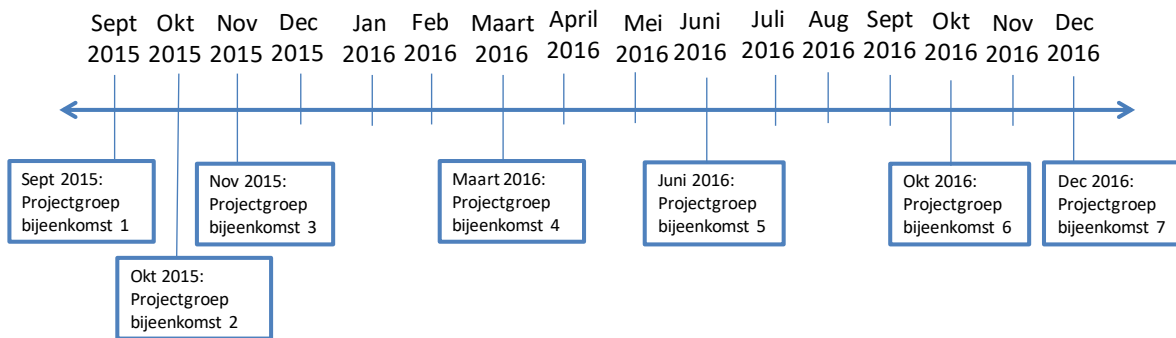
Figuur 2.2 Opstelling workshop

2.4.3 *Pijler 3: coaching van de begeleidingsgroep*

De begeleidingsgroep werd gevormd door een lid van het managementteam, een teammanager, twee senior werkcoaches en twee werkcoaches (tevens deelnemers aan de workshops), een adviseur opleiden van het team Beleid en Advies en een medewerker van de afdeling communicatie.

De trainers coachten de begeleidingsgroep en volgden daarbij in grote lijnen dezelfde werkwijze als bij de workshops: open U-opstelling, creëren ondersteunende groep (werken aan onderling vertrouwen), bevorderen actief leren (groep zelf acties/oplossingen laten bedenken), stimuleren van reflecteren en leren.

De begeleidingsgroep en de projectleider van TNO (tevens workshopleider) zijn in totaal zeven keer bijeen gekomen (zie figuur 2.3). De vijfde, zesde en zevende bijeenkomst vonden elke keer zo'n twee weken na de workshops plaats.



Figuur 2.3 Overzicht van de bijeenkomsten van de begeleidingsgroep

De projectleider van TNO bereidde samen met de co-trainer van de Werkzaak de agenda voor. Tijdens bijeenkomsten van de begeleidingsgroep ondersteunde TNO bij het duiden van de tussentijdse resultaten van het VNS-traject (bijvoorbeeld uitkomsten VNS-quickscans en verloop workshops) en het concreet maken van de actiepunten die daar uit voortvloeiden. TNO volgde bij het coachen van begeleidingsgroep dezelfde werkwijze als tijdens de workshops (zie box 2.1).

Box 2.1 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 flipover-vellen 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.
- › Stilstaan bij 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. TNO faciliteerde de onderlinge uitwisseling, maar trad niet als expert op de voorgrond.
- › Voorgenomen keuzes/actiepunten van de begeleidingscommissie uitdiepen door vragen te stellen over de consequenties.
- › Opstellen van fotoverslagen van de bijeenkomsten.

De eerste drie bijeenkomsten stonden in het teken van de voorbereidingen op de workshops: de TNO-trainer gaf toelichting op de kernelementen en -principes van de VNS-aanpak, de taken van de begeleidingsgroep werden besproken, de leden gaven aan welke rol zij in de begeleidingsgroep op zich wilden nemen. Daarnaast werkte de begeleidingsgroep de doelen van de pilot uit, aan de hand van de ‘A3-systematiek’ waar WRL bekend mee is. TNO gaf feedback op de uitwerkingen. TNO voedde de begeleidingsgroep met de belangrijkste wetenschappelijke inzichten die ook in de workshops met de werkcoaches aan de orde kwamen. TNO ondersteunde de begeleidingsgroep bij de duiding van de tussentijdse resultaten, de uitwerking en borging van actiepunten ten aanzien van het bieden van de randvoorwaarden richting, ruimte en ruggensteun.

Aanvankelijk was het de bedoeling dat de pilot bij een Regioteam zou plaatsvinden. Tijdens de tweede bijeenkomst werden de leden van de begeleidingsgroep steeds enthousiaster over de VNS-aanpak en opererde één van de teammanagers de VNS-pilot uit te breiden en ook het andere Regioteam te laten deelnemen. Het MT stemde daarmee in. Door de hectiek in de organisatie heeft de begeleidingsgroep besloten de eerste workshopronde pas in juni 2016 te houden.

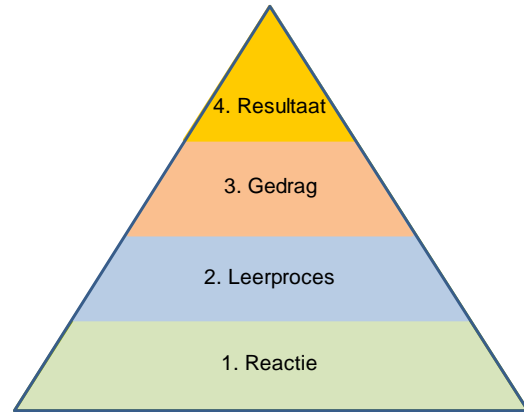
Tijdens de vierde bijeenkomst gaf TNO een presentatie over de uitkomsten van de oriënterende interviews en uitkomsten van de quickscans (geanonimiseerd op groepsniveau). De begeleidingsgroep reflecteerde daarop en formuleerde concrete actiepunten. Tevens schetste TNO de aanpak van de eerste workshopronde die in mei en juni 2016 plaats zouden vinden. In de vijfde, zesde en zevende bijeenkomst werd teruggekeken op de workshops, onder andere op basis van de bespiegelingen van de trainers over het verloop van de workshops. De begeleidingsgroep formuleerde concrete actiepunten en aandachtspunten voor het programma van de volgende workshop.

3 Methode

3.1 Het Kirkpatrick Model

Het Kirkpatrick Four-level Training Evaluation Model⁴ (zie figuur 3.1) hebben we gebruikt om onderzoeksvragen twee, drie en vier vorm te geven. Dit model onderscheidt vier niveaus om resultaten van een training te meten en te kunnen beoordelen of de opgedane kennis van een training is blijven hangen. Het model kan het best worden weergegeven in een piramide, waarbij ieder niveau voortbouwt op de onderliggende lagen:

1. reactie: de evaluatie van de reactie van de deelnemers op de training, het lesmateriaal, de kennis van de trainers en de onderlinge interactie;
2. leerproces: evaluatie waarbij specifiek gekeken wordt naar de mate waarin de deelnemers hebben geleerd wat ze moesten leren. Ook wordt er gekeken naar de te leren doelen en het behaalde resultaat;
3. transfer/impact: evalueren van de verandering van het gedrag bij de deelnemers en de toepassing van het geleerde in de praktijk;
4. resultaat: zichtbaar resultaat op organisatieniveau.



Figuur 3.1 Het Kirkpatrick Four-level Training Evaluation Model

3.2 De onderzoeksvragen

Het doel van de VNS-aanpak is de versterking van de VNS-vaardigheden van de deelnemers. Op basis van de niveaus van het Kirkpatrick Model zijn voor de evaluatie onderzoeksvragen twee t/m vier geformuleerd:

2. Hoe hebben de deelnemers de VNS-aanpak ervaren? (niveau 1 Kirkpatrick)
3. Hoe leerzaam was het VNS-traject voor de deelnemers? (niveau 2 Kirkpatrick)
4. Heeft het VNS-traject geleid tot gedragsverandering bij de deelnemers? (niveau 3 Kirkpatrick)

Ten behoeve van de onderbouwing van de VNS-aanpak is de eerste stap de evaluatie van de VNS-aanpak op de eerste drie niveaus van Kirkpatrick. Op basis van de uitkomsten van deze evaluatie kan de VNS-aanpak doorontwikkeld worden in een 'VNS-aanpak 2.0'. TNO heeft de ambitie om deze verbeterde '2.0 aanpak' bij één of meer gemeenten te implementeren gekoppeld aan een onderzoek dat focust op de gedragsverandering van de deelnemers (niveau 3 model Kirkpatrick) en de resultaten op organisatieniveau (niveau 4 Kirkpatrick) meet.

⁴ Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1), 54-59.

3.3 De evaluatiemethoden

Tabel 3.1 geeft aan op welke manier de eerste drie niveaus van het Kirkpatrick model geëvalueerd zijn. Daarna worden de evaluatiemethoden in meer detail besproken.

Tabel 3.1 De evaluatiemethoden op de niveaus van het Kirkpatrick Model

	Kirkpatrick Model		
	Niveau 1: reactie	Niveau 2: leerproces	Niveau 3: gedrag
Evaluatieformulieren	x	x	x
Afsluiten elke workshop “Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?”	x	x	
Observatie trainers	x	x	
Reflecties TNO-projectleider en co-trainer	x	x	
Telefonische interviews	x	x	x
VNS quickscans			x

3.3.1 De evaluatieformulieren

Na afloop van elke workshop vulden werkcoaches een evaluatieformulier in (zie bijlage 5a). Het eerste evaluatieformulier is door 43 werkcoaches ingevuld, het tweede evaluatieformulier door 29 werkcoaches, en het derde evaluatieformulier ook door 29 werkcoaches. Het evaluatieformulier is na de tweede en derde workshop door minder werkcoaches ingevuld, omdat een aantal van hen na afloop van de workshop direct weg moest en geen tijd meer had het formulier in te vullen. Deze werkcoaches kregen het formulier mee, slechts een deel van hen heeft een ingevuld formulier ingeleverd.

In het evaluatieformulier werd de werkcoaches gevraagd naar hun reactie op de workshops, de opgedane kennis tijdens de workshops (leerproces) en eventuele veranderingen in gedrag. De evaluatie is gedurende de voortgang van het VNS-traject uitgebreid, passend bij de leer- en gedragseffecten die naar verwachting na een paar maanden zouden optreden (na tweede en derde workshop). Gesloten vragen werden op een 5-puntsschaal gescoord (van “slecht” t/m “uitstekend” of “helemaal mee oneens” t/m “helemaal mee eens”). De kortste vragenlijst (bij workshop 1) bestond uit twaalf vragen, de langste uit zeventien vragen (bij workshop 3). In bijlage 5a zijn de evaluatieformulieren opgenomen. In bijlage 5b geven we aan welke vragen aangrijpen op welk niveau van het model van Kirkpatrick.

Het evaluatieformulier bevatte ook twee open vragen: “Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die u vandaag heeft verkregen?” en “Heeft u nog tips voor de trainers?” (zie bijlage 5a). De antwoorden op deze vragen werden benut als input voor onderzoeksvraag 1 (reactie) en 2 (leerproces).

3.3.2 “Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?”

De vraag “Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?” werd bij de afsluiting van elke workshop aan de werkcoaches gesteld. Alle werkcoaches kregen het woord en de trainers schreven alle reacties letterlijk op.

Dezelfde vraag werd bij de afsluiting van bijeenkomsten met de begeleidingsgroep aan de leden van de begeleidingsgroep gesteld. Iedereen kwam aan het woord en de trainers schreven alle reacties letterlijk op.

3.3.3 *Observaties van de trainers*

Tijdens de workshops met de werkcoaches en tijdens de bijeenkomsten met de begeleidingsgroep observeerden de TNO-projectleider en co-trainer (adviseur opleiden) van WRL wat er gebeurde. Na afloop reflecteerden zij samen op hun observaties.

3.3.4 *Telefonische interviews*

Zes maanden na de laatste workshop, in mei 2017, vonden telefonische interviews met twee werkcoaches (één man, één vrouw) plaats. Er is geprobeerd om meer werkcoaches telefonisch te interviewen, maar geen van de benaderde werkcoaches had hier tijd voor. Om invloed van externe factoren en sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen werden de telefonische interviews uitgevoerd door een TNO-onderzoeker die niet bij het VNS-traject bij WRL betrokken was. Zie bijlage 6 voor het interviewprotocol.

3.3.5 *Vakman Nieuwe Stijl quickscans*

De werkcoaches vulden de Vakman Nieuwe Stijl quickscans in mei 2016 in, voorafgaand aan de eerste workshop (voormeting), en in februari 2017, drie maanden na de laatste workshop (nameting). De voormeting is ingevuld door 31 van de 46 werkcoaches en de nameting door 30 werkcoaches.

De quickscans meten mogelijke veranderingen op de VNS-competenties Zelfsturend leren, Netwerkvaardigheden, en Computervaardigheden (zie tabel 2.1). Daarnaast zijn belangrijke voorwaarden om te kunnen werken aan de eigen ontwikkeling op organisatieniveau 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.

Om de veranderingen in kaart te brengen, is met een *mixed t-test* in SPSS getoetst of er significante verschillen waren tussen de voor- en nameting. Een significantieniveau van $p < 0,05$ werd hierbij als significant verschil beschouwd.

4 Evaluatie van de VNS-aanpak bij WRL

Dit hoofdstuk presenteert de evaluatie van de VNS-aanpak bij WRL. De resultaten bieden inzicht in de succes- en verbeterfactoren van de VNS-aanpak (hoofdstuk 5).

In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvragen twee tot en met vier:

2. Hoe hebben de deelnemers de VNS-aanpak ervaren?
3. Hoe leerzaam was het VNS-traject voor de deelnemers?
4. Heeft het VNS-traject geleid tot gedragsverandering bij de deelnemers?

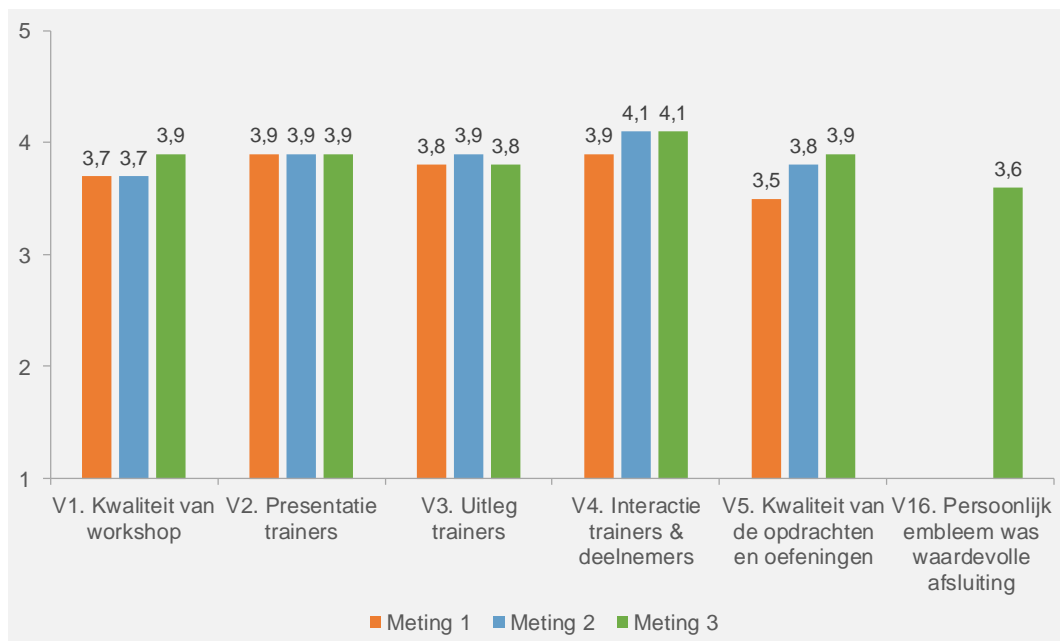
We beginnen elke paragraaf met een korte kernboodschap (antwoord op de onderzoeksvraag). Daarna presenteren we uitkomsten van de evaluatievragenlijsten en de opbrengsten van de andere informatiebronnen die de kernboodschap onderbouwen.

4.1 Onderzoeksvraag 2: Hoe hebben de deelnemers de VNS-aanpak ervaren?

Kernboodschap onderzoeksvraag 2: gemiddeld beoordelen de werkcoaches de kwaliteit van de drie workshops als ruim voldoende tot goed (score 3,7 t/m 3,9 op een 5-puntschaal). De interactie van de trainers met de deelnemers werd over het algemeen het hoogste gewaardeerd. De presentatie van de trainers en de uitleg van de trainers werd ook over alle workshops heen goed gewaardeerd. Daarnaast gaven de werkcoaches gaandeweg een steeds hogere waardering voor de kwaliteit van de opdrachten en oefeningen. De afwisseling tussen inhoudelijke en actieve oefeningen en het werken in afwisselende groepjes vond men bijvoorbeeld prettig. Wat voor sommige deelnemers minder goed werkte, was onder andere dat de eerste workshop te weinig praktisch was en dat het lange dagen waren.

Onderzoeksvraag 2 wordt beantwoord met behulp van de scores op het evaluatieformulier (vragen V1 t/m V5 en V16), de antwoorden op de open vraag “Tips voor de trainers?” in het evaluatieformulier, de reacties op de vraag “Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?”, de observatie van de trainers, de telefonische interviews met werkcoaches, en reflecties van de TNO-projectleider en co-trainer.

In figuur 4.1 presenteren we hoe de werkcoaches gemiddeld de kwaliteit van de workshops, de presentatie van de trainers, de uitleg van de trainers, de interactie van de trainers en de deelnemers, en de kwaliteit van de opdrachten en oefeningen ervaren hebben. Tevens werd na de derde workshop gevraagd of zij het maken van een persoonlijk embleem een waardevolle afsluiting van de workshop vonden.



Figuur 4.1 Gemiddelde scores op de ervaringen met verschillende aspecten van de workshops. Eerste kolom (oranje) meting 1, tweede kolom (blauw) meting 2 en derde kolom (groen) meting 3

Gemiddeld beoordelen de werkcoaches de kwaliteit van de drie workshops als ruim voldoende tot goed (gemiddeld 3,7 t/m 3,9). De presentatie van de trainers en de uitleg van de trainers werden ook over alle workshops heen goed gewaardeerd. De interactie van de trainers met de deelnemers werd over het algemeen het hoogste gewaardeerd. Daarnaast waardeerden de werkcoaches de kwaliteit van de opdrachten en oefeningen steeds hoger, van 3,5 in de eerste workshop naar 3,9 in de derde workshop. Het maken van een persoonlijk embleem werd over het algemeen als een waardevolle afsluiting van de derde workshop gezien (3,6).

Werkcoaches ervaren de kwaliteit van de opdrachten en oefeningen als steeds hoger. Met name de groep die als eerste de eerste workshop volgde, vond deze te theoretisch en te weinig praktisch. Op basis van deze kritische geluiden hebben de trainers bij de tweede en derde workshop gekozen voor vakinhoudelijke onderdelen en oefeningen die de werkcoaches uitdaagden theoretische inzichten te verbinden met hun praktijkervaringen. De hogere waardering van de derde workshop op de kwaliteit opdrachten en oefeningen is terug te voeren op het programmaonderdeel ‘Casuïstiekbespreking’: de werkcoaches hadden hier zichtbaar plezier in en gaven na afloop aan hier veel aan te hebben gehad. De theorie die bij voorgaande workshops werd aangereikt, ging tijdens de derde workshops echt leven

Uit de open vraag in het evaluatieformulier kwam de volgende feedback voor de trainers naar voren:

“De rolverdeling: wie praat, wie stift in de hand; facilitair was goed! Goed verzorgd; meer visualisatie bij basisregels” - werkcoach, na workshop 1

“De trainer verstond de techniek c.q. inzicht en wist ook (non-verbale communicatie) uit de groep op te pakken.” - werkcoach, na workshop 1

“De mix van presentatie en zelfredzaamheid was in orde.” - werkcoach, na workshop 2

“Prettige training met veel ruimte voor interactie.” - werkcoach, na workshop 2

Er kwam ook een aantal verbeterpunten naar voren:

“Bij de volgende workshop kleinere groepen zodat er een betere verdiepingsslag kan worden gemaakt” - werkcoach, na workshop 1

“Goed nadenken over geschiktheid opdrachten in een groep met verschillende taken” - werkcoach, na workshop 1

“Betere formulieren, zijn niet gebruiksvriendelijk. Bij invullen verschuift alles.” - werkcoach, na workshop 2

“Bewaak bij discussie of het over het thema gaat of dat het geparkeerd dient te worden” - werkcoach, na workshop 2

Tijdens de afsluitende oefening “Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?” kwamen de volgende opmerkingen naar voren (tabel 4.1):

Tabel 4.1 Opbrengsten afsluiting workshops met betrekking tot reacties werkcoaches ten aanzien van de workshops

Wat heeft wel gewerkt?	Wat heeft niet gewerkt?
Workshop 1	
“Afwisseling inzichten en actieve oefeningen” (5x) “Veel energie en humor”	“Timing workshop in relatie tot ontwikkelingen in de organisatie” “Weinig tijd voor open vragen” “Te weinig afwisseling in zitten, staan en lopen”
Workshop 2	
“De parkeerflap” (4x) “Geen tafel” (3x) “Leuke sfeer” “Interactief” “Concreter dan de vorige workshop”	“Mis een tafel” (6x) “Hele dag is te lang, liever halve dagen” (5x) “Te lange tijd tussen workshop 1 en 2” (3x)
Workshop 3	
“Dagdeel workshop” (6x) “Werken in kleine wisselende groepjes” (4x) “Gezellige interactie met collega’s”	“Tijd beter bewaken” (6x) “Grote groep” (3x) “Twee casussen bespreken is voldoende”

Voor wat betreft de positieve reacties op de workshops werden het meest genoemd: de afwisseling tussen inhoudelijke en actieve oefeningen, de ‘parkeerflap’, het werken in kleine, wisselende groepjes. De duur van workshop 2, de lange tijd tussen workshop 1 en 2 en de tijdbewaking werkten minder goed. Het ontbreken van een tafel in de ruimte werkte voor sommige werkcoaches wel en voor anderen niet.

Tijdens de tweede workshop gaven werkcoaches aan dat zij een hele dag te lang vonden, en dat er te veel tijd tussen de eerste en tweede workshop zat. De trainers hebben om die reden de derde workshopronde opgeknipt in een ochtend- en een middagdeel op twee verschillende dagen (22 en 30 november 2016). De deelnemers konden zelf kiezen op welke dag zij het ochtend- en het middagdeel wilden volgen. Uiteindelijk bleek een aaneengesloten dag

agenda-technisch het beste te passen: de meeste werkcoaches kozen uiteindelijk toch voor een aaneengesloten dag.

In de telefonische interviews gaven de twee werkcoaches aan dat zij positief terugkijken op het VNS traject en dat het traject toegevoegde waarde had voor hun werk. Zij gaven aan dat zij gedurende het VNS traject gegroeid zijn in hun professionaliteit en klantgerichtheid. Wat hen vooral is bijgebleven is dat “de workshops een behoorlijk kader schepten van hoe je gesprekken met cliënten in kan passen en daar voor jezelf meer lijn in kunt trekken” (werkcoach 1) en dat het traject geholpen heeft om “bewust te worden van mijn eigen aandeel binnen het vakmanschap en hoe je dat vorm kunt geven” (werkcoach 2).

“De workshops waren vooral nuttig om meer om naar mezelf te kijken. Bewuster te worden. De meerwaarde zit vooral in dat ik nu vaker stilsta bij “wat vind ik hier nu van?” en “hoe past dit bij mijn functie?” ... Ik ben me meer bewust van: gaan we de jongeren nu de kans geven om zich verder te ontwikkelen, of ze niet langer in uitkering te laten zitten? Welke keuze maken we hierin. Het VNS traject heeft me geholpen om daar meer afweging in te maken. En beter te onderbouwen richting de jongere waarom ik een bepaalde keuze maak.” - werkcoach 2

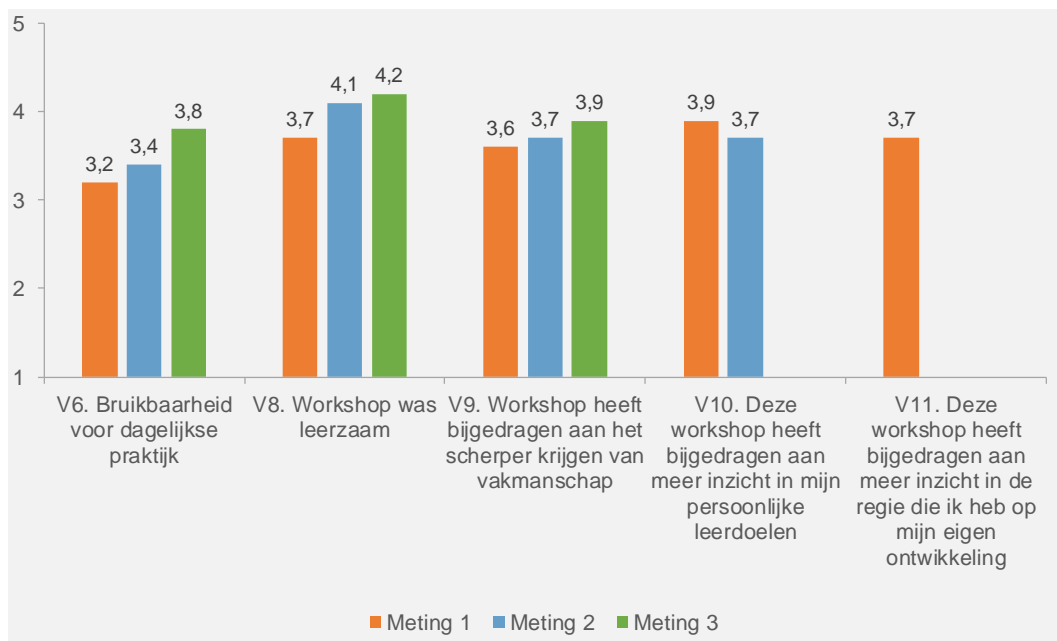
Als verbeterpunt voor het VNS-traject gaf een werkcoach aan dat de timing van het traject goed moet zijn. Het VNS-traject vraagt veel voorbereiding en huiswerk van de werkcoaches. Bij de start van het VNS-traject bij de Werkzaak hadden de werkcoaches een hele hoge werkdruk en had nog niet iedereen zijn plek gevonden binnen de organisatie. Deze combinatie zorgde voor weerstand bij (een deel van de) werkcoaches.

4.2 Onderzoeksvraag 3: Hoe leerzaam was het VNS-traject voor de deelnemers?

Kernboodschap onderzoeksvraag 3: over het algemeen wordt de leerzaamheid van de workshops voldoende tot goed beoordeeld. De waardering voor de leerzaamheid wordt gaandeweg steeds hoger. Ook de bruikbaarheid voor de dagelijkse praktijk laat een stijgende lijn zien en deelnemers krijgen hun eigen vakmanschap steeds scherper voor ogen. De vakinhoudelijke onderwerpen (bijvoorbeeld gedragsmodel van Fishbein en Ajzen, model van Wanberg), van elkaar horen wie waar goed in is, sparren en uitwisselen ideeën, nadenken over de eigen ontwikkeling werden als leerzaam ervaren. Ook de actieve oefeningen, zoals de Marktplaatsoefening en de opdracht Beroepsstandaard werden goed gewaardeerd. Met name de Casuïstiekbespreking tijdens workshop 3 vonden de deelnemers erg leerzaam. Theorie en praktijk lijken hier samen te komen.

De derde onderzoeksvraag wordt beantwoord met behulp van de scores op het evaluatieformulier (vragen V6 t/m V9, V10 en V11 voor workshop 1 en 2, V12 en V13 voor workshop 2, en V11 en V13 voor workshop 3), het antwoord op de open vraag in het evaluatieformulier (“Belangrijkste nieuwe inzichten en vaardigheden?”), de reacties op de vraag “Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?”, de observatie van de trainers, de telefonische interviews met werkcoaches, en reflecties van de TNO-projectleider en co-trainer.

In figuur 4.2 zien we dat de werkcoaches de leerzaamheid van de VNS-workshops gemiddeld voldoende tot goed beoordelen (scores vallen tussen de 3,2 en 4,2). Over het algemeen zien we een stijgende lijn in hoe leerzaam de workshops worden ervaren (V8). Vooral de Casuïstiekbespreking vonden de deelnemers erg leerzaam (score van 4,4; zie figuur 4.4).



Figuur 4.2 Gemiddelde scores op de ervaringen met verschillende aspecten van de workshops. Eerste kolom (oranje) meting 1, tweede kolom (blauw) meting 2 en derde kolom (groen) meting 3

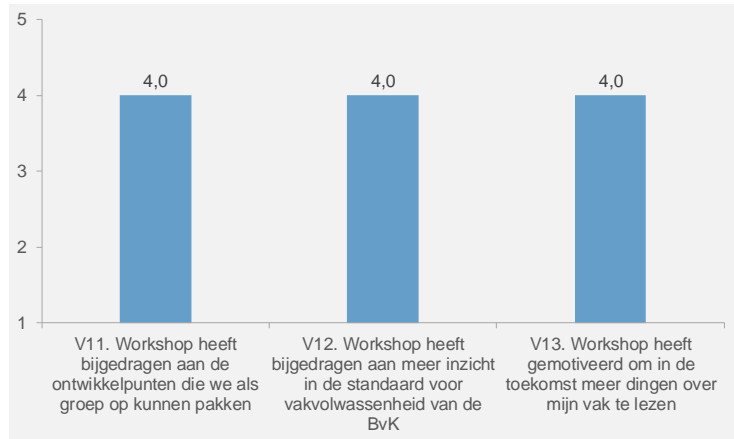
Werkcoaches geven aan dat de bruikbaarheid voor de dagelijkse praktijk toeneemt over de workshops heen (een toename van 0,6 punt). De werkcoaches vonden het vooral lastig om de theorie die werd aangereikt te vertalen naar de dagelijkse praktijk, zo gaven zij tijdens de eerste twee workshops aan. De bevinding dat de bruikbaarheid voor de dagelijkse praktijk toeneemt, hangt waarschijnlijk samen met de keuze van de trainers om tijdens de tweede en derde workshop meer vakinhoudelijke onderdelen en oefeningen toe te voegen, die de werkcoaches uitdaagden om theoretische inzichten te verbinden met hun praktijkervaringen.

Ook kregen de werkcoaches gaande het traject steeds scherper voor ogen wat vakmanschap inhoudt (een toename van 0,3 punt). Dit komt waarschijnlijk door de nadruk op vakinhoudelijke aspecten bij workshop 2 en 3, en de casuïstiekbespreking in workshop drie. Met name bij de casuïstiekbespreking konden de trainers het verband leggen tussen de specifieke casus en theorieën die in eerdere workshops aan de orde zijn geweest (onder andere de *Theory of Planned Behavior* van Fishbein en Ajzen). De thermometeroefening, waarin de werkcoaches aan de hand van een casus dieper met elkaar ingingen op de motivatie van een werkzoekende bracht nuttige inzichten, zo bleek uit de nabespreking. Het scherp krijgen van wat vakmanschap voor werkcoaches persoonlijk betekent, welke basiskennis nodig is (kennis van gedrag en gedragsverandering, zie Hazelzet 2017), heeft dus tijd nodig. Dit zien we ook terug bij andere projecten die TNO begeleidt bij gemeenten (bijvoorbeeld implementatietrajecten Functioneel meten). En het tijdsaspect kwam ook naar voren bij de evaluatie van het VNS-traject bij ISD BOL (Van der Meer e.a., 2016) en van de Leergang Effectief Ontwikkelingsgericht Leidinggeven (Van den Eerenbeemt e.a., 2016).

De bijdrage aan meer inzicht in de persoonlijke leerdoelen wordt gemiddeld als ruim voldoende tot goed beoordeeld. De eerste workshop scoort hoger dan de tweede workshop op 'bijdragen aan meer inzicht in de persoonlijke leerdoelen'. Door tijdgebrek in de tweede en derde workshop hebben de trainers minder aandacht besteed aan de persoonlijke actieplannen. Het formuleren van ontwikkeldoelen, het zetten van concrete stappen, daarop reflecteren

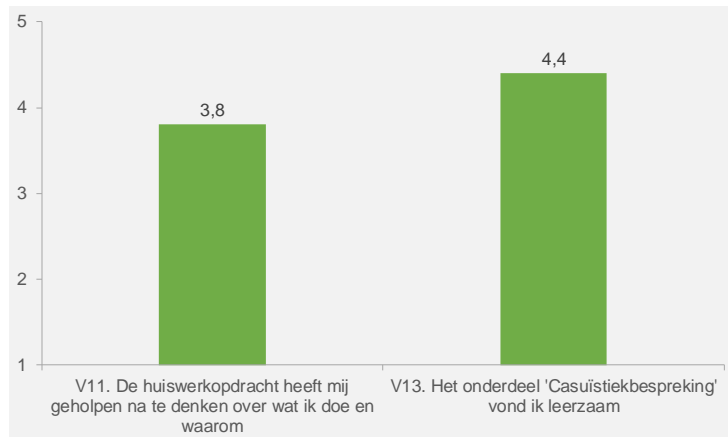
en daarvan leren en eventueel bijsturen vragen om zelfregulerende vaardigheden. In de VNS-aanpak bij WRL is versterking van die vaardigheden weinig aan bod gekomen.

De bijdrage aan het inzicht in de regie op de eigen ontwikkeling wordt tijdens de eerste workshop gemiddeld als ruim voldoende tot goed beoordeeld (figuur 4.2). Wat betreft de tweede workshop, zijn de werkcoaches positief over de bijdrage van de workshop aan de ontwikkelpunten die ze als groep op kunnen pakken, het inzicht in de



Figuur 4.3 Vragen over het leerproces specifiek voor workshop 2

Standandaard voor Vakvolwassenheid, en motivatie om in de toekomst meer dingen over hun vak te lezen (figuur 4.3). Wat betreft de derde workshop zijn werkcoaches positief over de huiswerkopdracht, en zeer positief over de casuïstiebespreking (figuur 4.4).



Figuur 4.4 Vragen over het leerproces specifiek voor workshop 3

Op de open vraag “Kunt u benoemen wat voor u de belangrijkste nieuwe inzichten en/vaardigheden zijn die u vandaag heeft verkregen?” in het evaluatieformulier, kwamen de volgende opmerkingen naar voren:

“Het heeft me gedwongen stil te staan bij wat ik wil bereiken en wat ik nog moet ontwikkelen daarvoor” - werkcoach, na workshop 1

“Dat ik minder planmatig, evidence-based werk dan ik dacht. Veel directe kennis aanwezig bij collega's.” - werkcoach, na workshop 1

“Dat ik ook iets te bieden/geven heb als 'nieuweling'.” - werkcoach, na workshop 1

“Blijvend ruimte nemen voor eigen ontwikkeling (plannen)” - werkcoach, na workshop 2

“Inzichten in wat ik nog te leren heb n.a.v. de beroepsstandaard” - werkcoach, na workshop 2

“Tijd nemen voor het verkrijgen van meer kennis. Sparren met collega's.” - werkcoach, na workshop 2

Tijdens de afsluitende oefening “Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?” kwamen de volgende opmerkingen naar voren (tabel 4.2):

Tabel 4.2 Opbrengsten afsluiting workshops met betrekking tot leerzaamheid van de workshops

Wat heeft wel gewerkt?	Wat heeft niet gewerkt?
Workshop 1	
“Inhoudelijk deel model Wanberg” (8x) “Marktplaatsoefening” (7x) “Meer bewust hoe ik dingen doe” (5x) “Quickscans geven inzicht” “Fishbein en Ajzen model gaf inzicht” “Actieve onderdelen workshop”	“Vertaling theorie naar praktijk, te weinig diepgang bij praktische casus (9x) “Opdracht methodisch werken te vroeg (heb meer achtergrondkennis nodig over wat methodisch werken is)” (3x)
Workshop 2	
“Artikelen bespreken” (9x) “Opdracht Beroepsstandaard” (6x) “Sparren en uitwisselen inzichten” (5x) “Fijn om ideeën van anderen te horen, ook al zijn ze verschillend” (3x) “Nieuwsgierig naar Jobs/SKILLS, bracht me enthousiasme” (3x)	“Tips naar management nog niet SMART genoeg, verwacht ook iets terug van het management, wat wordt er gedaan met wat wij aandragen?” (5x) “Werkdruk belemmert werken aan ontwikkelen, dat is niet afgepakt” “Onduidelijkheid BvK” “Had huiswerkopdracht moeten maken” “SMART maken Actieplan”
Workshop 3	
“Casuïstiekbespreking en elkaar beter leren kennen als collega's (5x)” “Ontwikkelplan(oefening), ontwikkel A3” (4x) “Goede voorbereiding casuïstiek” “Embleem complimenten geven”	“Tijd casuïstiek beter bewaken” “Volgorde casuïstiekonderdelen” “Twee casussen bespreken is voldoende” “Uitwerken 7 profielen onduidelijk” “Embleem”

Wat opvalt zijn de positieve reacties van de werkcoaches ten aanzien van de Marktplaatsoefening (workshop 1) en de inhoudelijke onderdelen (alle workshops). Ook de uitleg van het model van Wanberg en de bespreking van de artikelen werden door veel werkcoaches gewaardeerd. Wat minder werkte was de vertaling van de theorie naar de praktijk (workshop 1) en de communicatie met het management over de actiepunten (workshop 2).

In de telefonische interviews gaven beide werkcoaches aan dat ze tijdens de workshops hun collega's beter hebben leren kennen. De Werkzaak Rivierenland is in 2016 als nieuwe organisatie gestart en er zijn toen veel nieuwe collega's bijgekomen. Daarnaast zaten de werkcoaches ten tijde van de workshops in een overgangsfase, waarin hun caseload (deels) werd gewijzigd. De diversiteit in type klanten werd teruggebracht, waardoor zij een meer afgebakende caseload kregen met specifieke typen klanten (bijvoorbeeld alleen jongeren, of alleen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Door de wijzigingen in het klantenbestand kwam men met nieuwe collega's in contact, hierdoor leerde men elkaar beter kennen. Ook de workshops droegen daar een steentje aan bij. De werkcoaches gaven ook aan dat zij het prettig vonden om casussen en praktijksituaties met elkaar te bespreken, en zo van elkaar te leren. Dit maakte hen ervan bewust dat zij meer gebruik kunnen maken van kennis van collega's.

“Leren van elkaar vond ik prettig. Door de gemixte teams heb ik ook mensen leren kennen die ik anders niet zo snel werkinhoudelijk tegenkom. Het was ook een mooie manier om kennis te maken met nieuwe collega’s.” - werkcoach 2

In de telefonische interviews kwam als verbeterpunt naar voren dat methodisch werken in workshop 3 te kort behandeld wordt. Dit had meer diepgang mogen krijgen, bijvoorbeeld door een extra workshop van een dag(deel).

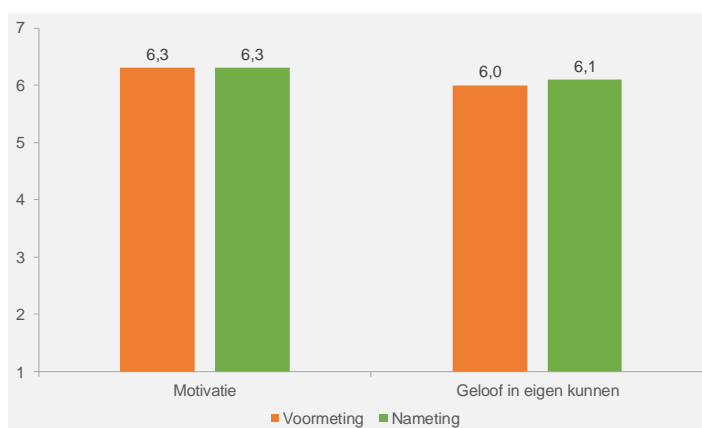
4.3 Onderzoeksvraag 4: Heeft het VNS-traject geleid tot gedragsverandering bij de deelnemers?

Kernboodschap onderzoeksvraag 4: uit de VNS-quickscan Zelfsturend leren komen twee significante veranderingen naar voren. Werkcoaches geven drie maanden na de laatste (derde) workshop aan meer van elkaar te leren (schaal ‘samen leren’) en meer regie te nemen over hun eigen ontwikkeling (schaal ‘regie’). Op ‘motivatie’ scoren werkcoaches bij beide metingen het hoogste, terwijl zij beide keren het laagste scoren op ‘plan van aanpak’. Werkcoaches vonden het lastig om hun plan van aanpak concreet uit te werken. In de telefonische interviews geeft één van de werkcoaches aan dat haar gedrag op het werk, met name in het duidelijker vastleggen en formuleren van keuzes, het actiever opzoeken van collega’s en anderen buiten de organisatie, is veranderd door het VNS-traject. Een andere werkcoach geeft aan dat methodisch werken (nog) niet toegenomen is. Het persoonlijk actieplan en het logboek worden na afloop van het VNS-traject nog af en toe gebruikt. Borging van VNS binnen de organisatie is een aandachtspunt, zodat het werken aan het eigen vakmanschap, na afloop van VNS, blijvend wordt gestimuleerd.

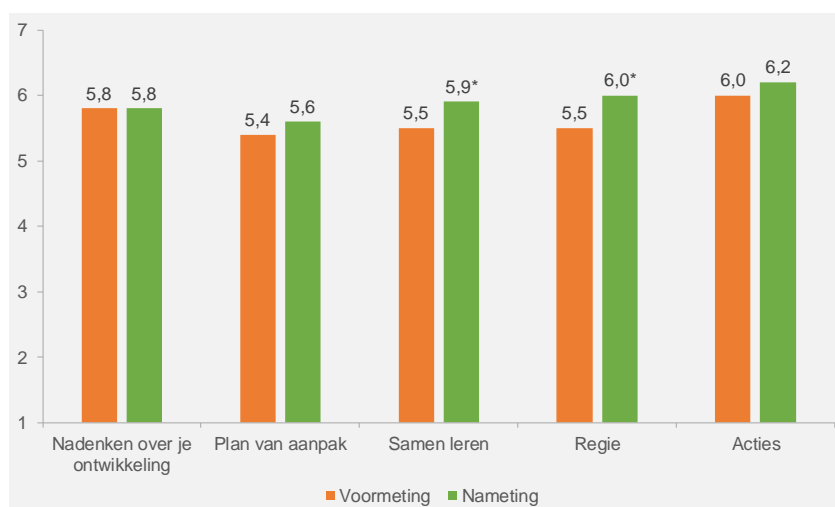
Onderzoeksvraag 4 wordt beantwoord met behulp van de scores op de VNS-quickscans (zie tabel 2.1), de scores op het evaluatieformulier (vragen V10, 12, 14 en 15 voor workshop 3), en de telefonische interviews.

De quickscan ‘Motivatie’ meet of de motivatie om te willen werken aan het eigen vakmanschap en het geloof in eigen kunnen van deelnemers drie maanden na afloop van VNS veranderd zijn ten opzichte van de voormeting. In figuur 4.5 zien we dat werkcoaches op beide metingen hoog scoren op motivatie en geloof in eigen kunnen en er geen veranderingen gemeten zijn. De hoge score op motivatie en geloof in eigen kunnen komt overeen met bevindingen uit VNS-pilots die we bij andere organisaties hebben uitgevoerd, zoals bij ISD BOL (Van der Meer e.a., 2016).

De VNS-quickscan ‘Zelfsturend Leren’ meet mogelijke veranderingen op nadenken over je ontwikkeling, plan van aanpak, samen leren, regie en acties (zie figuur 4.6). Ook hier zien we dat werkcoaches zowel bij de voor- als bij de nameting over het algemeen hoog scoren op deze competenties.



Figuur 4.5 Veranderingen in Motivatie en Geloof in eigen kunnen



Figuur 4.6 Veranderingen in Zelfsturend leren (* = significante verbetering, $p < 0.05$)

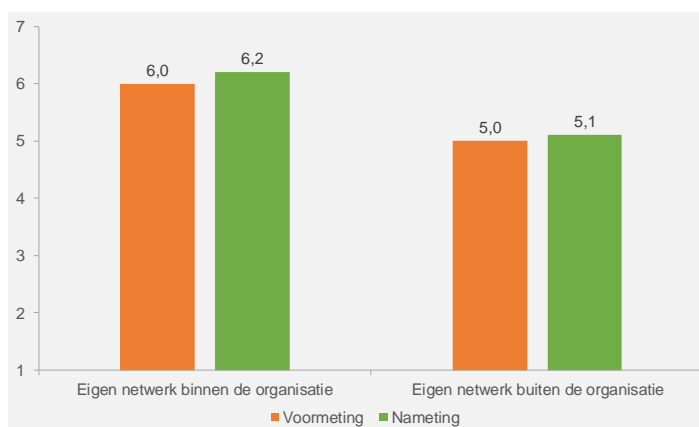
Uit figuur 4.6 blijkt dat er twee significante veranderingen zijn opgetreden:

1. werkcoaches ervaren dat zij vaker anderen helpen om beter te worden in hun werk en dat zij vaker hulp vragen aan anderen om zelf beter te worden in hun werk (schaal 'samen leren');
2. werkcoaches bepalen vaker zelf wat zij beter willen doen in het werk en hoe, waar, wanneer en met wie zij daaraan werken (schaal 'regie').

Deze veranderingen sluiten aan bij de uitkomsten van de evaluatieformulieren, interviews en observaties: de werkcoaches geven aan dat zij elkaar door het VNS-traject beter hebben leren kennen, tijdens het VNS-traject hebben geleerd hoe zij meer gebruik kunnen maken van kennis van collega's, en meer bewust zijn geworden van hun eigen aandeel binnen het vakmanschap en hoe je dat vorm kunt geven.

Op 'plan van aanpak' scoren werkcoaches bij zowel de voor- als nameting het laagste. Dit is in lijn met de observaties van de trainers en de feedback van de werkcoaches: werkcoaches vonden het lastig om hun plan van aanpak concreet uit te werken. Dit komt overeen met bevindingen uit VNS-pilots die we bij andere organisaties hebben uitgevoerd, zoals bij ISD BOL (Van der Meer e.a., 2016).

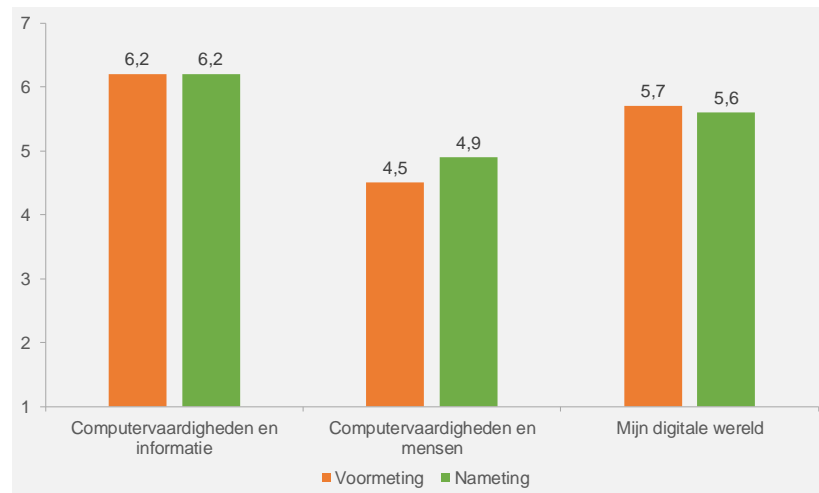
De werkcoaches scoren bij beide metingen ook relatief laag op 'Eigen netwerk buiten de organisatie' en op 'Computervaardigheden en mensen' (zie figuur 4.7 en 4.8). Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven richtte de VNS-aanpak bij WRL zich niet expliciet op de versterking van externe netwerkvaardigheden en computervaardigheden. In een tijd waarin de



Figuur 4.7 Veranderingen in netwerkvaardigheden

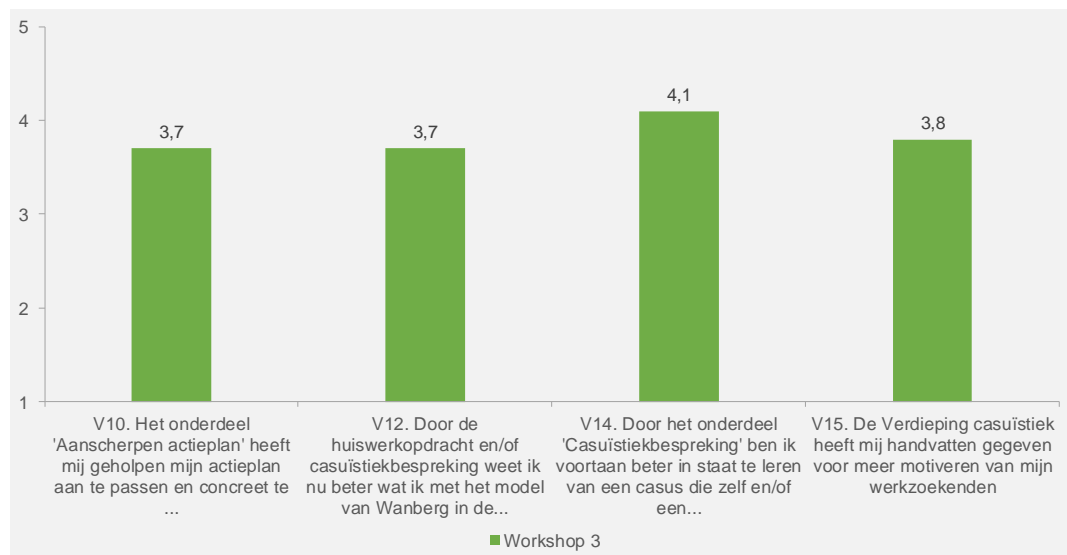
werkcoaches zich nog wat onwennig voelden in de nieuwe organisatie en (veel) nieuwe col-

lega's moesten leren kennen werd het ontwikkelen van een eigen netwerk buiten de organisatie niet opportuun geacht. Ook was de inschatting dat de werkcoaches al voldoende computervaardigheden hadden. Tijdens de Marktplaatsopdracht bleek wel dat een aantal werkcoaches zich wilde bekwamen in het ontwikkelen van ICT-vaardigheden en een aantal collega's gaf aan hier bij te kunnen ondersteunen (zie bijlage 7).



Figuur 4.8 Veranderingen in Computervaardigheden

Uit figuur 4.5 t/m 4.8 komt naar voren dat werkcoaches over het algemeen hoog scoren op de VNS-quickscans. Alle gemiddelde scores bevinden zich namelijk rechts van het schaal midden (=3).



Figuur 4.9 Vragen over gedrag specifiek voor workshop 3

In de evaluatieformulieren is de werkcoaches gevraagd of de onderdelen 'Aanscherpen actieplan', de huiswerkopdracht, en de Casuïstiekbespreking tijdens workshop 3 hen geholpen hebben in de uitvoering van hun werk (figuur 4.9). Werkcoaches geven over het algemeen aan dat dit zo is (score van 3,7 t/m 4,1). Na de derde workshop geven werkcoaches dus aan dat zij door het onderdeel 'Aanscherpen actieplan' beter in staat zijn om hun actieplan aan te passen en/of concreet te maken, beter weten wat zij met het model van Wanberg in de praktijk

kunnen, beter in staat zijn te leren van een casus die zij zelf en/of een collega inbrengen, en handvatten hebben om hun werkzoekenden (meer) te motiveren.

In de telefonische interviews geeft één van de werkcoaches aan dat haar gedrag op het werk, met name in het duidelijker vastleggen en formuleren van keuzes, het actiever opzoeken van collega's en anderen buiten de organisatie, is veranderd door het VNS-traject.

“Ik dacht al behoorlijk klantgericht en professioneel bezig te zijn, maar realiseerde me dat dat nog beter kan. Bijvoorbeeld dingen duidelijker vastleggen en duidelijker formuleren richting cliënten wat je gaat doen. Ik ben ook actiever geworden in het opzoeken van collega's en het opzoeken van anderen binnen en buiten de organisatie.” - werkcoach 1

De andere werkcoach geeft aan dat methodisch werken niet veranderd is door het VNS-traject. De andere werkcoach heeft hier niets over gezegd. De reden dat methodisch werken niet is veranderd, is volgens de werkcoach met name de grootte van de organisatie en het feit dat de organisatie pas sinds kort (begin 2016) gestart is. Aandacht voor methodisch werken is daardoor naar de achtergrond verdwenen. De werkcoach geeft aan dat er wel meer aandacht komt voor methodisch werken in de toekomst. De werkcoach is hier blij mee. Zo gaan de werkcoaches binnenkort in intervisiegroepjes (om de 3-4 weken) met elkaar overleggen over praktijksituaties en casussen, om van elkaar te leren en tot meer gestandaardiseerde processen te komen. Dit idee is tijdens de VNS-pilot ontstaan bij de werkcoaches, en zij hebben hier ook ruimte voor gekregen binnen de organisatie.

Het persoonlijk actieplan (zie bijlage 8) en logboek, die als hulpmiddelen zijn aangereikt om ontwikkelingsdoelen levend te houden, worden af en toe nog door de werkcoaches gebruikt. Zo hebben beide werkcoaches het persoonlijk actieplan gebruikt in het ontwikkelgesprek met hun teammanager. Eén werkcoach geeft aan het persoonlijk actieplan en logboek nog ongeveer 1 keer per maand te gebruiken, om terug te kijken op dingen waar zij tegenaan loopt, of daar een patroon in zit, en wat een mogelijke oplossing zou kunnen zijn. De andere werkcoach geeft aan dat hij - vergelijkbaar met het logboek - voor zichzelf een dagboek bijhoudt met de vraag hoe de dag gegaan is, hoe hij bepaalde dingen heeft opgepakt, en wat anders of beter kan.

De werkcoaches geven aan dat werken aan de eigen ontwikkeling en vakmanschap nog wel meer een automatisme moet worden binnen de organisatie. De werkcoaches willen graag verder werken aan hun eigen ontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van een extra workshop of opleiding. Ook de intervisiegroepjes kunnen hieraan bijdragen, en ervoor zorgen dat collega's elkaar meer opzoeken en van elkaar leren.

“Ik heb nog een opleidingswens, daar moet ik zelf mee aan de slag. Wat ik nu merk, is dat je toch dingen snel weer vergeet. Het moet een automatisme worden. Desnoods in intervisie voorbij laten komen: de specifieke punten die in VNS ter sprake zijn gekomen; passen we die nog toe? Hoe kan je het nog meer verankeren in dagelijkse werkwijze?” - werkcoach 1

Als verbetertips voor het VNS traject gaven geïnterviewde werkcoaches aan:

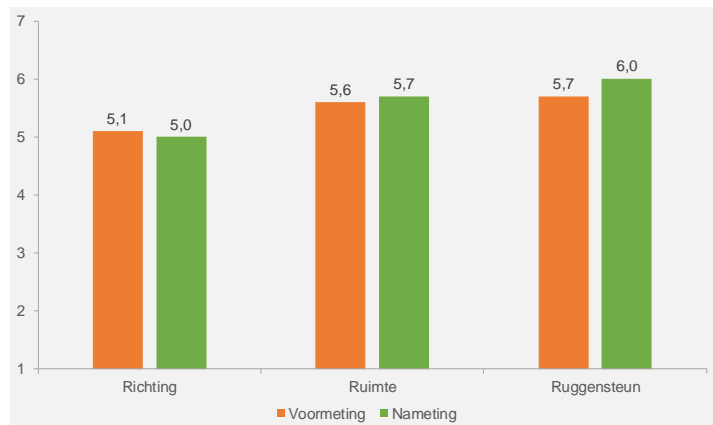
- › methodisch werken wordt in workshop 3 kort behandeld. Dit had meer diepgang mogen krijgen, bijvoorbeeld door een extra workshop van een dag(deel);
- › de VNS-quickscans zijn voor de eerste en na de laatste workshop ingevuld. Eén werkcoach had het gevoel dat hier tijdens de workshops niet veel mee gedaan is. Daar had meer aandacht aan besteed mogen worden;

- › zorg dat VNS blijft leven binnen de organisatie na het afronden van het traject.

4.4 Randvoorwaarden: Ruimte, Richting en Ruggensteun

Om continu te werken aan de eigen vakontwikkeling zijn, naast VNS-competenties, óók bepaalde randvoorwaarden nodig: Richting, Ruimte en Ruggensteun ('3 R-en') vanuit de organisatie zijn op basis van TNO-onderzoek en eerdere ervaringen met VNS-trajecten als belangrijke randvoorwaarden geformuleerd. De VNS-aanpak richt zich daarom niet alleen op re-integratieprofessionals maar ook op leden van een begeleidingsgroep die als primaire taak hebben om te werken aan de randvoorwaarden goed in te vullen.

We zien geen significante verschillen tussen de voormeting en de nameting op de quickscan Ruimte, Richting en Ruggensteun (zie figuur 4.10). Dit geeft aan dat we niet hebben kunnen aantonen dat het VNS-traject heeft geleid tot een significante hogere waardering van werkcoaches voor de geboden randvoorwaarden. De werkcoaches scoren bij beide metingen het laagste op 'Richting'. De beleving van de werkcoaches over de duidelijkheid over de toekomstvisie van de organisatie en wat dat voor hun werk betekent is nauwelijks veranderd. In vergelijking met de andere twee schalen zien we op Ruggensteun een stijging (weliswaar niet significant): werkcoaches geven bij de nameting aan iets meer steun en waardering van de organisatie te ervaren om beter te worden in hun werk. We denken dat de gerichte acties die tijdens de workshop werden opgeschreven als aandachtspunten voor de begeleidingsgroep daaraan hebben bijgedragen. Een andere verklaring is de actieve betrokkenheid van één van de teamleiders en de senioren bij de VNS-pilot: zowel in de begeleidingsgroep als tijdens de weekstarts.



Figuur 4.10 Veranderingen in Richting, Ruimte en Ruggensteun

Naast de vraag of er veranderingen zijn opgetreden in Richting, Ruimte en Ruggensteun, is het interessant om te kijken hoe de leden van de begeleidingsgroep het VNS-traject hebben ervaren. Na afloop van de bijeenkomsten met de begeleidingsgroep is de leden gevraagd wat voor hun wel en niet werkte ("Wat heeft wel en niet gewerkt voor jou vandaag?"). Hieronder een greep uit de opmerkingen die naar voren kwamen (zie tabel 4.3).

Tabel 4.3 Opbrengsten afsluiting afsluiting bijeenkomst begeleidingsgroep

Wat heeft wel gewerkt?	Wat heeft niet gewerkt?
Begeleidingsgroep	
“Proces van brainstormen en ruimte daarvoor nemen” “Heel erg leuk, model van Wanberg maakt me blij” (3x) “Wetenschappelijke inzichten bevestigen eigen ervaringen” (3x) “Praktijkverhalen gekoppeld aan quickscan’ (2x) “Concreet, dat we iets kunnen met de modellen die zijn aangereikt” “Concrete afspraken/stappen duidelijk”	“Geen besluit over actiepunten” (3x) “Jammer dat er maar één team meedoet, dit brengt geen kanteling in de organisatie teweeg” “Te lange tussenpozen tussen deze bijeenkomst en de vorige” “Afwezigheid vertegenwoordiger communicatie”

Daarnaast is de volgende opmerking genoteerd:

“Team I en II hebben beide grote slagen gemaakt, onder andere werkprocessen uitgeschreven. Dat is een hele knappe prestatie, gelet op de hectiek en drukte. Er is sprake van saamhorigheid, indien nodig zijn zaken onmiddellijk aangepakt. Samen op zoek gegaan naar oplossingen. Er is een sfeer van ‘niet klagen maar dragen’” - lid begeleidingsgroep, tijdens bijeenkomst 3

Tot slot werd, na de 7 bijeenkomsten met de begeleidingsgroep, een terugkoppeling aan het Management Team (MT) gegeven over het traject door een senior werkcoach, de adviseur opleiden en de projectleider van TNO. Het MT besloot vervolgens om VNS aan te bieden aan twee andere teams binnen de organisatie.

5 Succes- en verbeterfactoren VNS-aanpak

In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvraag 5:

Wat zijn succes- en verbeterfactoren van de VNS-aanpak?

We beantwoorden onderzoeksvraag 5 aan de hand van de informatie die uit de evaluatie naar voren is gekomen, gecombineerd met bespiegelingen van de TNO-trainer en de co-trainer van WRL. Per pijler behandelen we de succes- en verbeterfactoren.

5.1 Pijler 1: de VNS-quickscans

Succesfactoren

Zelfbeoordeling blijkt een bruikbare methodiek voor de professionele ontwikkeling van leraren⁵. Vanuit de veronderstelling dat dit ook geldt voor re-integratieprofessionals in het sociale domein, maken quickscans (zelfbeoordelvragenlijsten) onderdeel uit van de VNS-aanpak. De VNS-quickscans geven de werkcoach inzicht in hoe zij er voor staat qua motivatie, geloof in eigen kunnen en VNS-competenties. Ook krijgt de werkcoach een beeld van hoe zij de Richting, Ruimte en Ruggeleuning (randvoorwaarden) die vanuit de organisatie worden gegeven ervaart. Na invullen van de quickscans ziet de werkcoach direct haar scores, deze leiden tot nieuwe inzichten of bewustwording van aspecten die ontwikkeling behoeven. Deze zetten aan tot actie, die verder kracht bij wordt gezet door concrete suggesties en tips op maat. Bij tenminste 15 ingevulde quickscans kunnen groepsrapportages gegenereerd worden, zodat op het niveau van een afdeling een beeld ontstaat van de scores op de verschillende quickscans. Dit biedt het MT interessante aanknopingspunten voor in te zetten ondersteunende acties. Daarnaast kunnen de quickscans veranderingen meten als de werkcoaches de quickscans herhaald invullen (bijvoorbeeld voorafgaand aan een VNS-/professionaliserings-traject en na afloop).

Verbeterpunten

De werkcoaches van WRL behaalden in het algemeen (zeer) hoge scores bij de voormeting. Hoge scores op de VNS-quickscans zagen we eerder bij een VNS-traject bij ISD BOL (Van der Meer e.a., 2016). Mogelijke verklaringen hiervoor zijn het 'soepelheidseffect' en/of sociaal wenselijke antwoorden. Het 'soepelheidseffect' houdt in dat mensen de neiging hebben om zichzelf soepel (positief) 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 een discrepantie tussen aan de ene kant de hoge scores op de quickscan Zelfsturend Leren en aan de andere kant datgene wat de werkcoaches vertelden en deden. Daarnaast kan het zijn dat werkcoaches zich gaandeweg het traject realiseerden dat hun vakmanschap niet zo hoog was als zij aanvankelijk dachten, en dat hierin nog wel verbetering te behalen viel. Zo geeft een werkcoach ook zelf aan dat zij tijdens het VNS-traject erachter kwam "*dat ik minder planmatig, evidence-based werk dan ik dacht*". Sociaal wenselijke antwoorden geven respondenten als zij denken dat een bepaald antwoord gewenst is (Kanning & Kuhne, 2006).

Hoge scores op de voormeting leiden tot twee problemen. In de eerste plaats komt de beoogde meerwaarde van de quickscans (bewustwording ontwikkelpunten dat aanzet tot actie) niet uit

⁵ Beijaard, D. (2016). Effects of self-assessment on teachers' professional development. NOW-project 411-06-312.

de verf. In de tweede plaats is het bijna niet mogelijk om bij vervolgmeting(en) significante verbeteringen aan te tonen.

De quickscans kunnen verbeterd worden door bijvoorbeeld de inzet van 'hardop-denken' protocollen bij 5-6 personen om te ontdekken hoe zij de vragen invullen en interpreteren. Op basis daarvan kan een specifiek plan worden gemaakt voor de doorontwikkeling van de quickscans. Mogelijk kan zo'n plan bestaan uit het aanpassen van de antwoordcategorieën of het toevoegen van moeilijke(re) vragen, waar respondenten minder makkelijk positief op kunnen antwoorden. Daarnaast is het aan te bevelen om ook schalen te ontwikkelen die 'attitude' en 'subjectieve norm' meten, zodat ook die concepten van de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) in kaart gebracht kunnen worden.

5.2 Pijler 2: de workshops

Succesfactoren

Op basis van de evaluatie zijn de volgende conclusies te trekken ten aanzien van de succesfactoren:

- › **uitwerken van draaiboeken.** De trainers werkten voor elke workshop een draaiboek uit. Elk workshoponderdeel werd gekoppeld aan een doel en er werden concrete dialoogsuggesties uitgeschreven. Dit alles gaf de trainers tijdens de workshops veel houvast;
- › **werkwijze trainers.** De werkcoaches gaven hoge waarderingen aan de presentatie van de trainers, de uitleg van de trainers en de interactie van de trainers met de werkcoaches. De trainers hanteerden consequent een aantal technieken ontleend uit de SKILLS-aanpak⁶. Zo stimuleerden zij actief leren door zich niet als expert op te stellen maar als facilitator, waarbij zij de werkcoaches prikkelden zelf na te denken over hun ontwikkeling, zelf keuzes te maken en hen niets op te leggen. De trainers creëerden een vertrouwelijke sfeer (door hanteren van basisregels), een steunende groep (opdrachten in groepjes), gaven specifieke positieve feedback op gewenst gedrag, nodigden de werkcoaches uit hun mening te geven over de workshops en accepteerden die mening onvoorwaardelijk. Het is belangrijk dat de trainers inspelen op de behoeften die tijdens de workshops naar voren komen. Zo is tijdens één van de workshops op verzoek van de werkcoaches vrij lang stil gestaan bij de breedte van de taken: de werkcoaches hadden de voorkeur voor een clustering van doelgroepen en taken. Vervolgens lieten de trainers de werkcoaches beslissen over wie dit wanneer met het MT zou gaan bespreken. Dit had succes: het MT ging ermee akkoord. Box 5.1 gaat nader in op de competenties die de VNS-trainers in huis moeten hebben;
- › **twee trainers die de workshop geven.** Met zijn tweeën zijn zij beter in staat om de technieken van gedragsverandering consequent toe te passen, om te anticiperen op wat er in de groep gebeurt (bijvoorbeeld omgaan weerstand) en op behoeften die naar voren komen (en keuzes maken om programma daarop aan te passen);
- › **groepsgrootte zo'n 15 deelnemers.** De groep deelnemers aan de workshops mag niet te groot zijn, anders wordt het voor de trainers lastig om goed in te spelen op de groepsdynamiek en om de gedragsveranderingstechnieken goed toe te passen. Ook naar aanleiding van een eerder VNS-traject raden wij aan om de groepsgrootte te beperken tot zo'n 15 deelnemers (Van der Meer e.a., 2016);

⁶ 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.

- › **opdrachten gericht op elkaar beter leren kennen en samen leren.** In dit verband lichten we de **Marktplaatsoefening** er even uit. Opvallend waren de energie en enthousiasme waarmee de werkcoaches (aan het einde van de eerste workshop) hiermee aan de slag gingen. De Marktplaatsoefening pakte onder andere goed uit, omdat dit de werkcoaches in staat stelde kennis te maken met hun nieuwe collega's en zich een beter beeld te vormen van wat zij elkaar te bieden hadden en wat zij van elkaar konden leren. Het werkt gemakkelijker elkaar tussen de workshops door op te zoeken om van elkaar te leren. De Marktplaatsoefening stimuleerde het van en met elkaar leren (samen leren). Bovendien wisselden de werkcoaches naar aanleiding van de Marktplaatsoefening van gedachten over de gewenste organisatorische randvoorwaarden. 'Elkaar leren kennen' wordt ook als belangrijk punt genoemd in een eerder VNS-traject bij ISD BOL (Van der Meer e.a., 2016);
- › het geeft veel energie om met elkaar in **verschillende werkvormen** en groepjes bezig te zijn met de eigen ontwikkeling. Natuurlijk zijn leren en ontwikkelen een individuele aanpak, maar daar met elkaar een uitwisseling over hebben werkt stimulerend en geeft nieuwe inzichten;
- › **vast stramien aan het begin en bij de afsluiting** van elke workshop gaven rust en structuur. Voor wat betreft de aftrap: deze bood de trainers de ruimte stil te staan bij gebeurtenissen die zich sinds de vorige workshop door hadden afgespeeld, positieve ervaringen wat betreft leren en ontwikkelen uit de groep naar boven te halen, positieve specifieke feedback te geven en in te gaan op belemmeringen die werkcoaches daarbij tegenkwamen. Aansluitend werd aandacht besteed aan de basisregels en kregen de werkcoaches de gelegenheid deze aan te vullen. De basisregels droegen bij aan een vertrouwelijke, open sfeer in de groep. Bij de vaste afsluiting van de workshop ('wat heeft voor jou vandaag wel en wat heeft niet voor jou gewerkt?') kwam op een vlotte manier veel informatie naar boven over hoe de werkcoaches de onderdelen van de betreffende workshop hadden ervaren en wat hun verwachtingen waren ten aanzien van de volgende workshop. Toen de werkcoaches bij de tweede workshop aangaven de dag te lang te vinden, besloten de trainers de derde workshop op te delen in twee dagdelen die op verschillende dagen werden gegeven. Deze aanpassingen werden door de werkcoaches erg gewaardeerd en gaf hen het gevoel invloed te hebben op de inhoud van de workshops;
- › **een goede balans tussen enerzijds aandacht voor versterking van de generieke VNS-competenties en anderzijds vakinhoudelijke onderwerpen met aandacht voor de praktische toepassing.** De werkcoaches vonden het model van Wanberg (zie Blonk e.a., 2015) en de *Theory of Planned Behavior* van Fishbein en Ajzen (zie bijlage 1) interessant maar aanvankelijk lastig praktisch te maken. Toen in de derde workshop casuïstiek werd besproken, kregen de theoretische concepten die eerder waren besproken meer betekenis: de theorie die bij voorgaande workshops werd aangereikt, ging tijdens dit onderdeel echt leven. Het is dan ook geen toeval dat de casuïstiekbespreking van alle onderdelen het hoogste is gewaardeerd. Twee aspecten bij de casuïstiekbespreking zijn van belang:
 1. een goede voorbereiding door de werkcoaches aan de hand van een vast format gebaseerd op het model van Wanberg en het gedragsmodel van Fishbein en Ajzen, en
 2. het volgen van een vast protocol bij de bespreking van de casussen gebaseerd op heldere afspraken over de *do's en don'ts*.

Ook de bespreking van de Beroepsstandaard van de BvK en de uitwisseling over wat vakmanschap van werkcoaches inhoudt waren waardevolle onderwerpen. Krachtig daarbij was de afwisseling: kennisoverdracht van de trainers gekoppeld aan praktische groepsopdrachten waarbij de werkcoaches de gelegenheid kregen met elkaar te sparren;

- › **voldoende tijd tussen de workshops:** het nadenken over vakmanschap en het scherp krijgen van methodisch werken heeft tijd nodig. Er moet echter ook niet te veel tijd tussen de workshops zitten. Veel deelnemers vonden de tijd tussen de eerste en tweede workshop (3-4 maanden) te lang. Een tijdsbestek van 2 maanden tussen de workshops is aan te bevelen;
- › **koppeling van de persoonlijke actieplannen aan cyclus van ontwikkel- en functioneringsgesprekken.** Gedurende het VNS-traject heeft het management ervoor gekozen de actieplannen onderdeel te maken van het 'A3-ontwikkelformulier' dat de werkcoaches invullen voorafgaande aan het ontwikkel- en functioneringsgesprek dat zij voeren met hun teammanager. Hierdoor gingen de werkcoaches het voordeel inzien van het persoonlijk actieplan: door dit uit te werken konden zij zich goed voorbereiden op het gesprek met hun teammanager.

Box 5.1 Competenties VNS-trainers

Het is wenselijk dat de trainers die de workshops ontwikkelen en geven het volgende kunnen, kennen en doen:

- › trainers volgen tijdens de workshops een vaste werkwijze en passen technieken van gedragsverandering toe. Zij hebben kennis van mechanismen van gedragsverandering en deze kunnen toepassen. Bij voorkeur heeft de trainer ervaring met de SKILLS-aanpak⁷;
- › trainers 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);
- › de trainers doorgronden begrippen als vakmanschap in het sociale domein, methodisch werken en een lerende organisatie doorgronden en over de Bühne kunnen brengen;
- › de trainers moeten op de hoogte zijn van nieuwe kennis die wordt ontwikkeld, nieuwe initiatieven die door diverse partijen worden ontplooid (bijvoorbeeld door de BvK). Die kennis hebben zij nodig om inhoud te kunnen geven aan de vakinhoudelijke onderdelen van de workshops;
- › de trainers moeten 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.

Verbeterpunten

Uit de evaluatie kwamen de volgende verbeterpunten naar voren:

- › **doel van het VNS-traject** bij de eerste workshop helder schetsen en bij de introductie van de workshoponderdelen en de opbrengsten van de opdrachten, reacties en opmerkingen uit de groep, etc. die tijdens de workshops naar voren komen verbinden aan het doel van VNS. De werkcoaches verwachtten tijdens de eerste workshops dat zij kennis kregen voorgeschoteld; het was hen onvoldoende duidelijk dat het de bedoeling was dat zij zelf de regie zouden nemen over hun eigen ontwikkeling, zelf keuzes konden maken in waar ze mee aan de slag wilden en hoe;
- › meer aandacht voor het **persoonlijk actieplan**. Op de schaal 'plan van aanpak' van de quickscan 'Zelfsturend leren' wordt over het algemeen het laagste gescoord. Ook de trainers observeerden dat deelnemers het lastig vonden om hun plan van aanpak concreet uit te werken. Het is beter om het maken van een actieplan op te knippen in verschillende (denk)stappen met betrekking tot het wat (wat is je toekomstbeeld?, hoe denken belangrijke anderen over vakmanschap?, welke waarden en opvattingen heb je in je werk?, waar wil je beter in worden?) en het hoe (hoe ga je je toekomstbeeld invullen?, met wie

⁷ 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.

en wanneer ga je met je eigen vakontwikkeling aan de slag?, welke leerstijl heeft je voorkeur?, hoe ga je om met tegenslagen?);

- › versterken van het probleemoplossend vermogen door meer tijd in te ruimen voor **inoculatie-oefeningen**. Bij de inoculatie-oefeningen benoemen de werkcoaches zelf welke obstakels en belemmeringen zij zien bij het nemen van de regie over de eigen vakontwikkeling. Daarna brainstormen zij met elkaar over mogelijke oplossingen voor die obstakels. Aan het einde van de inoculatie vragen de trainers de werkcoaches zich te committeren aan een oplossing die hen het meeste aansprak en hierop een concreet actiepunt te formuleren;
- › meer aandacht voor de **praktische toepassing** van theoretische concepten:
 - het begrip methodisch werken met de deelnemers praktische betekenis geven door per stap de activiteiten uit te werken en met elkaar uit te wisselen hoe deze moeten worden uitgevoerd;
 - verbinden van theoretische inzichten met de dagelijkse praktijk.

5.3 Pijler 3: de begeleidingsgroep

Succesfactoren

- › Een **gebalanceerde afvaardiging vanuit diverse geledingen van de organisatie**: één of twee medewerkers die het VNS-traject volgen, de leidinggevenden van de participerende teams, een vertegenwoordiger van het hogere management, vertegenwoordiger van een afdeling waar veel mee wordt samengewerkt, een HR-medewerker en een communicatiemedewerker. Al deze genoemde functionarissen kunnen vanuit hun taken en verantwoordelijkheden acties ondernemen die het VNS-traject extra kracht bij zetten. De HR-afdeling kan bijvoorbeeld bepalen dat het actieplan wordt gebruikt bij het ontwikkelgesprek tussen leidinggevende en medewerker. Ook de interne en externe communicatie over het project is een belangrijke taak voor de begeleidingsgroep.
- › **Duidelijke afspraken** over wie welke rol en taak op zich neemt.
- › Voorzitter hanteert **dezelfde aanpak als tijdens de workshops** (gebaseerd op de SKILLS-methodiek): het creëren van een goede sfeer, open opstelling zonder tafels, twee begeleiders (VNS-trainers) die de bijeenkomsten begeleiden om vertrouwen, veiligheid en openheid binnen de begeleidingsgroep op te bouwen en die de SKILLS-methodiek hanteren.
- › Een **uitgebreide kennismakingsoefening** zodat de leden van de begeleidingsgroep elkaar goed leren kennen.
- › **Goede timing workshops**. De planning van de workshops is zorgvuldig afgewogen. De eerste workshop is georganiseerd toen de nieuwe teams waren gevormd. Daarbij tekenen we aan dat het niet nodig is om met de start te wachten tot alle werkprocessen, taken en rolverdeling zijn uitgekristalliseerd. Het VNS-traject kan daarbij helpen: bij WRL leidde een discussie die zich ontspon tijdens één van de workshops tot een aanpassing van het werkproces dat meer recht deed aan de kennis, vaardigheden en behoeften van de werkcoaches.
- › **Werken aan een gezamenlijke kennisbasis**: leden begeleidingsgroep kennis laten maken met de quickscans en toelichten van de theoretische modellen. Dit gaf de begeleidingsgroep inzicht in wat er aan de orde kwam in de workshops en maakte het voor de teammanagers makkelijker in gesprek te gaan met werkcoaches over het VNS-traject (sociale steun).
- › **Bijeenkomsten van de begeleidingsgroep plannen binnen een à twee weken na de laatste workshopronde**. Dit houdt de vaart in het traject: de begeleidingsgroep reflecteert op de opbrengsten van de laatste workshop, formuleert actiepunten en kan snel aan

de slag met de actiepunten en vervolgens de werkcoaches daarover informeren. Dit sterkt de werkcoaches in het gevoel dat er serieus gewerkt wordt aan de benodigde randvoorwaarden. Goede communicatie over en weer is van groot belang (zie voor nadere toelichting box 5.1).

Box 5.2 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.

Verbeterpunten

- › **Meer aandacht voor eisen die worden gesteld aan de kwaliteit van het handelen van de professionals en deze duidelijk communiceren.** Het viel de trainers op dat er gedurende het VNS-traject bij WRL geen eenduidig beeld was van wat werkcoaches moeten kennen en kunnen, wat de kern van hun vakmanschap is en aan welke eisen zij moeten voldoen (niet alleen met betrekking tot het wat maar ook met betrekking tot het hoe). Deze kaders hebben werkcoaches nodig om kritisch te kunnen kijken naar hun eigen functioneren en zich bewust te worden de discrepantie tussen de eisen die vanuit de organisatie aan hun handelen gesteld worden en de mate waarin zij aan de eisen voldoen. Voor het concreet maken van de functioneringseisen, die duidelijk over het voetlicht te brengen en te checken of het voldoende duidelijk is voor de werkcoaches, is een schone taak weggelegd voor de leden van de begeleidingsgroep en meer specifiek de teammanagers van de werkcoaches.
- › **Meer aandacht van de begeleidingsgroep voor het overbrengen van de richting van de organisatie.** Als we kijken naar de mening van de werkcoaches over de randvoorwaarden Richting, Ruimte en Ruggensteun, dan valt op dat 'Richting' relatief laag gescoord wordt en dat de scores na afloop van het VNS-traject niet zijn gestegen. De begeleidingsgroep had - achteraf gezien - meer aandacht kunnen besteden aan manieren om met de werkcoaches in gesprek te gaan over de richting van de organisatie en de betekenis daarvan voor de competenties van de werkcoaches.

5.4 Ten slotte: enkele bespiegelingen op de evaluatiemethoden

De evaluatie van de VNS-aanpak rustte voor een belangrijk deel op methoden die besloten liggen in de aanpak zelf, namelijk:

1. vaste afsluiting van de workshops met de vraag 'Wat heeft vandaag voor jou wel en wat heeft niet voor jou gewerkt?'
2. invullen van een evaluatieformulier na afsluiting van elke workshops;
3. invullen van de VNS-quickscans: voorafgaand en na afloop van het VNS-traject.

Het inbouwen van evaluatiemethoden in de VNS-aanpak heeft de volgende voordelen:

1. de informatie wordt in een relatief korte tijd verzameld en de belasting voor de deelnemers is beperkt;
2. de eerste afname van de quickscans (voor de start van het VNS-traject) biedt informatie over specifieke accenten die gelegd moeten worden in het VNS-traject;
3. de vaste afsluiting van de workshops en de evaluatieformulieren geven informatie over onderdelen die (niet) gewaardeerd worden door de deelnemers. De trainers kunnen die informatie meenemen bij de vormgeving van de eerstvolgende workshop en gebruiken bij de doorontwikkeling van de VNS-aanpak;
4. de tweede afname van de quickscans (na afloop VNS-traject) biedt informatie over veranderingen die zich hebben voorgedaan ten aanzien van motivatie, geloof in eigen kunnen, zelfsturend leren, netwerkvaardigheden, computervaardigheden en de randvoorwaarden Richting, Ruimte en Ruggeleuning. Op basis daarvan kunnen conclusies getrokken worden ten aanzien van succesfactoren en verbeterpunten van de VNS-aanpak. Door dit consequent bij elk VNS-traject te doen kan de VNS-aanpak steeds weer bijgeschaafd worden.

Daarnaast kent de evaluatie zoals we die hebben vormgegeven enkele beperkingen:

1. de deelnemers beoordelen met de VNS-quickscans hun eigen gedrag. Dat is niet voldoende om gefundeerde conclusies te kunnen trekken over gedragsverandering die zich heeft afgetekend. Daar zijn meer objectieve meetmethoden voor nodig, bijvoorbeeld meten of men meer deelneemt aan deskundigheidsbevorderende acties zoals aan cursussen, trainingen, bijwonen van congressen, coaching, intervisie, casuïstiekbesprekingen, observatiebezoeken collega's, netwerken vakgenoten, onderzoeksprojecten);
2. los van de discussie hoe gedragsverandering gemeten moet worden, is het de vraag dat, als we veranderingen zien, deze kunnen worden toegeschreven aan het VNS-traject. Er zijn immers tal van factoren die invloed hebben op het gedrag van de deelnemers. Het is daarom niet eenvoudig om het effect van (een onderdeel van de) VNS aanpak te isoleren.

Het evaluatieonderzoek is erin geslaagd de succesfactoren en verbeterpunten van de VNS-aanpak naar boven te halen. We hopen dat de uitkomsten van de evaluatie anderen die willen bijdragen aan de vakmanschapsontwikkeling van re-integratieprofessionals in het sociale domein stimuleert om ook onderzoek te doen naar hun aanpakken en de uitkomsten daarvan met de buitenwereld te delen. Zo dragen we met elkaar bij aan meer kennis(deling) over effectieve manieren om de kwaliteit van het handelen van re-integratieprofessionals te versterken.

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.
- Blonk R.W.B., Van Twuijver M.W., Van de Ven H.A. & Hazelzet AM (2015). *Quickscan wetenschappelijke literatuur gemeentelijke uitvoeringspraktijk*. Leiden: TNO.
- Bouman, I. (2009). *Investeren en leren als organisatie*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Masterthesis.
- Brenninkmeijer, V., Cremer, R., & Blonk, R. (2005). *Werken met de SKILLS-interventies. Overzicht van een onderzoekslijn*. Hoofddorp: TNO.
- De Blouw, H. (2015). Innovatie van onderop: "Van woorden naar daden". In *I Bestuur*.
- Divosa (2013). Werkwijzer Vakmanschap door intervisie. Beschikbaar via: https://www.divosa.nl/sites/default/files/publicatie_bestanden/werkwijzer_vakmanschap_door_intervisie.pdf
- Economist Intelligence Unit and IBM Corporation. (1996). *The Learning Organisation: Managing Knowledge for Business Success*. New York, NY: EIU and IBM.
- Hauenstein, N. M. (1992). An information-processing approach to leniency in performance judgments. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 485-493.
- Hazelzet, A. (2017). De kennis ligt voor het oprapen. *Sociaal Bestek*, 78(1), 19.
- Hazelzet, A.M., & Otten, W. (2017). *Methodisch werken: waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevordert*. Leiden: TNO.
- 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.
- Hazelzet, A.M., Keijzer, L., & Stubbé, H.E. (2012). *Vakman Nieuwe Stijl. Ontwikkeling van een leerplatform. Eindrapport derde fase Eli-co*. PowerPoint rapport.
- 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.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1), 54-59.

Klijnsma, J. (2014). *Verzamelbrief 2014-3*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Koning, P., Paantjes, M., Vaal, C., & Van der Veen, R. (Red.) (2013). *Investeren in participeren. Kennis voor de uitvoering van werk en inkomen*. 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.

Van der Meer, L., Hazelzet, A.M., Huijs, J.J.J.M., & Koopmans, L. (2016). *Vakman Nieuwe Stijl: Proces- en effectevaluatie Intergemeentelijke Sociale Dienst gemeente Brunssum, Onderbanken en Landgraaf (ISD BOL)*. Leiden: TNO.

Bijlage 1 Ontwikkeling aanpak Vakman Nieuwe Stijl (VNS)

In deze bijlage beschrijven we op hoofdlijnen de stappen die we hebben gezet voor de ontwikkeling van de VNS-aanpak.

Onderzoek Vakman Nieuwe Stijl (VNS) vaardigheden en naar ondersteunende werk- en leeromgeving

Kennis en kunde van vakmensen zijn cruciaal voor het succes van bedrijven. Niet alleen nu maar ook voor de toekomst. De kunst is om medewerkers in beweging te krijgen om zelf te blijven investeren in hun kennis en kunde. Hoe brengen we dat met elkaar tot stand? Die vraag was de aanleiding voor een onderzoek van Sanders e.a. (2011) dat de basis legde onder de VNS-aanpak. Sanders e.a. (2011) onderzochten vaardigheden die van belang zijn voor het zelfstandig op peil houden van het vakmanschap. Zij beantwoordden de vraag welke vaardigheden en persoonsgerelateerde factoren voor de 'Vakman Nieuwe Stijl' belangrijk zijn om zelf achter het stuur te kunnen zitten van je ontwikkeling als vakman. Uit dat onderzoek kwam zelfsturend leren 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 e.a. (2011) beschrijven daarnaast nog het belang van samen leren, participeren in netwerken, kennis delen via internet en sociale media en leren van ervaringen op de werkvloer en persoonsgerelateerde kenmerken als *locus of control*, openstaan voor ervaringen en zelfstandigheid.

Daarnaast onderzochten Sanders e.a. (2011) welke leer- en werkvormen het meest geschikt zijn om vakmensen te prikkelen zelf achter het stuur te zitten van hun vakontwikkeling en zelf te bepalen wat, hoe en met wie ze hun kennis en vaardigheden willen ontwikkelen. Daaruit kwam naar voren dat vooral gedacht moet worden aan combinaties van verschillende leervormen, die afgestemd zijn op de persoonlijkheid en ambities van de individuele vakman, het specifieke individuele of organisatiedoel van een leerproces en op de dagelijkse werkpraktijk en -omgeving waarin de vakman zich bevindt. De Vakman Nieuwe Stijl dient dan wel zijn eigen totale leerproces te overzien. Naast overzicht en variatie in leervormen lijkt de Vakman Nieuw Stijl vooral gebaat bij mogelijkheden en vaardigheden om te kunnen leren in groepen. Bij voorkeur groepen met een qua leeftijd en ervaring diverse samenstelling. E-learning en gebruik van sociale media lijken belangrijke vormen voor leren en werken. Deze vormen zijn ook geschikt voor het leren van vakkennis (bijvoorbeeld met simulatoren), maar ook voor het versterken van communicatieve en sociale vaardigheden en e-skills (gebruiken van ICT en e-toepassingen voor leerprocessen versterkt de e-skills en de motivatie om met ICT en e-toepassingen te werken).

Het onderzoek van Sanders e.a. (2011) leverde contouren op voor een passende leer- werk-omgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl. We noemen er hier een aantal:

- › de omgeving sluit aan op de dagelijkse praktijk, waarin flexibiliteit, ontwikkeling, samenwerken en samen leren gestimuleerd en beloond worden;
- › de vakman kan keuzes maken uit meerdere verschillende leervormen, afhankelijk van zijn/haar eigen leerdoel en leerstijl/-voorkeur;
- › werk- en privéomgeving stimuleren de ontwikkeling en leren actief;

- › de werknemer heeft directe toegang tot lokale, maar ook regionale en (inter)nationale professionele en sociale netwerken;
- › er is sprake van een goede communicatie tussen werknemer en werkgever: zij maken in dialoog realistische plannen over de ontwikkeling van de vakman in relatie tot de richting van de organisatie;
- › aansluiten op bestaand HRM-beleid, zoals ontwikkelings- en functioneringsgesprekken;
- › leiderschap wordt als volgt vormgegeven: openstaan voor nieuwe benaderingen (veranderingsbereidheid), structuur bieden (kaders en richtlijnen waarbinnen de vakman zich mag ontwikkelen), feedback geven en feedback faciliteren;
- › werkomgeving biedt perspectief in de vorm van doorgroeimogelijkheden in- en extern;
- › werkomgeving biedt zelfstudiemogelijkheden, zoals via e-learning, maar ook vakbladen, tijdschriften, vakbeurzen en het faciliteren van computer- en internetgebruik.

Op basis van de literatuur (Van den Brink, 2011; Sanders, 2011; Hazelzet & Van der Torre, 2015; Koning e.a., 2013) en op grond van onze eerdere ervaringen met professionaliserings-trajecten (zoals de implementatie van het assessmentinstrument Dariuz (zie www.dariuz.nl)) bleek dat zelfsturend aan je ontwikkeling werken niet kan zonder de juiste randvoorwaarden: de werkgever ondersteunt het leerproces door voldoende Richting, Ruimte en Ruggensteun te bieden (zie toelichting box B1.1); aanbod van opleidingen die aansluiten bij de vakman nieuwe stijl competenties (Sanders e.a., 2011).

Box B1.1 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.

Ontwikkeling van een portal met VNS-quickscans

TNO ambieerde de ontwikkeling van een digitale leeromgeving 'Vakman Nieuwe Stijl' waarin ontwikkelbehoeften van medewerkers, behoeften van bedrijven aan gekwalificeerd personeel en het aanbod van passende leeroplossingen aan elkaar gekoppeld konden worden (Hazelzet e.a., 2012).

In co-creatie met werknemers, werkgevers en opleiders zette TNO een eerste stap: de ontwikkeling van een portal en quickscans:

- › de quickscans worden aangeboden via een portal. Met een persoonlijk account loggen werknemers in op de portal en kunnen de quickscans invullen (www.johan.nl);
- › de ontwikkeling van de quickscans met stellingen over de VNS-competenties (quickscans Motivatie, Zelfsturend leren, Computer-, Netwerkvaardigheden) en over de Richting, Ruimte en Ruggensteun die worden geboden door de organisatie om te kunnen leren en ontwikkelen (quickscan Richting, Ruimte en Ruggensteun). Zie tabel B1.1 en B1.2 voor toelichting op de schalen van de quickscans;

- › de ontwikkeling van terugkoppelteksten met concrete feedback en adviezen, vaststellen afkappunten bij scores (laag, midden, hoog), technische koppeling in het portal van scores en feedback en adviezen op maat;
- › een eerste versie van de quickscans is afgenomen bij een aantal organisaties (ROC-instelling en een bouwbedrijf). Op basis van een analyse van de psychometrische kwaliteiten is van de quickscans een aantal stellingen verwijderd en een aantal stellingen toegevoegd. Dit leidde tot een tweede versie van de quickscan die bij de VNS-trajecten ISD BOL en WRL is gebruikt.

Hoe werkt het in de praktijk?

- › De werknemer krijgt een persoonlijke inlogcode en wachtwoord.
- › De werknemer kan kiezen welke quickscans hij of zij invult.
- › Als hij/zij kiest voor een quickscan, dan krijgt hij/zij een aantal stellingen voorgelegd. Per stelling geeft de werknemer aan in hoeverre deze op hem/haar van toepassing is (7-puntsschaal van helemaal niet van toepassing tot helemaal wel van toepassing).
- › Nadat de werknemer de quickscans heeft ingevuld, ontvangt hij/zij direct de persoonlijke scores op de VNS-quickscans en concrete feedback en adviezen om de VNS-competenties (nog) verder te versterken en de randvoorwaarden te verbeteren waarin hij/zij zich moet ontwikkelen. Dit geeft de werkcoaches aangrijpingspunten voor een eerste versie van het persoonlijk actieplan. In bijlage 2 is een aantal screenshots opgenomen met voorbeelditems en een voorbeeld van een scoreprofiel met tips op maat.

Tabel B1.1 VNS-competenties Zelfsturend leren, Netwerkvaardigheden, Computervaardigheden

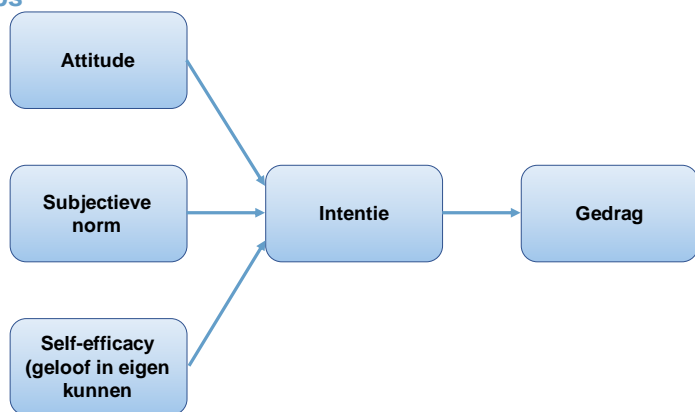
VNS-competenties
<p>Motivatie</p> <ul style="list-style-type: none"> › <i>Motivatie</i> - tijd en moeite willen steken in het beter worden in het werk. › <i>Geloof in eigen kunnen</i> - persoon heeft het vertrouwen dat zij haar werk goed doet en dat zij nog beter kan worden in haar werk.
<p>Zelfsturend leren</p> <ul style="list-style-type: none"> › <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>Regie</i> - persoon bepaalt zelf wat zij beter wilt doen in het werk en bepaalt zelf hoe, waar, wanneer en met wie zij daaraan wilt werken. › <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.

Tabel B1.2 Richting, Ruimte en Ruggensteun ('3 R-en')

Richting
Beleving van de medewerkers over de duidelijkheid over de toekomstvisie van de organisatie en wat dit voor hun werk betekent.
Ruimte
Beleving van de medewerkers over de hoeveelheid tijd en middelen die zij 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 zijn van de organisatie krijgen om beter te worden in hun vak.

Ontwikkeling van de workshops

Alleen het gebruik van een portal met quickscans en terugkoppelteksten op maat is niet voldoende om te komen tot duurzame versterking van de VNS-competenties en tot een werkomgeving die optimale randvoorwaarden biedt om te kunnen leren en ontwikkelen. Omdat motivatie een belangrijke motor is om met je eigen ontwikkeling aan de slag te gaan (Hazelzet & Van der



Figuur B1.1 Theory of Planned Behavior

Torre, 2015; Van den Brink, 2011; Sanders e.a., 2011), ontwikkelde TNO een aantal workshops. Daarbij werd de *Theory of Planned Behavior* van Ajzen als kapstok gebruikt (zie figuur B1.1).

Intentie is een centraal concept in de *Theory of Planned Behavior* (TPB) van Ajzen (1991). De TPB is een theorie die algemeen toepasbaar is om het gedrag van mensen te begrijpen en te veranderen. Volgens de TPB kan het gedrag van mensen veranderd worden door de intentie om bepaald gedrag uit te voeren te versterken. De intentie zegt iets over de moeite, energie en tijd die een persoon wil doen om bepaald gedrag (hier: regie nemen over ontwikkeling van het vakmanschap) uit te voeren, dus hoe gemotiveerd de persoon daarvoor is (Ajzen, 1991). Intentie is een goede voorspeller voor gedrag: hoe hoger de intentie voor bepaald gedrag, hoe groter de kans dat de persoon dat gedrag zal uitvoeren. In box B1.2 worden de drie aspecten toegelicht die intentie beïnvloeden.

Box B1.2 Drie aspecten die intentie beïnvloeden

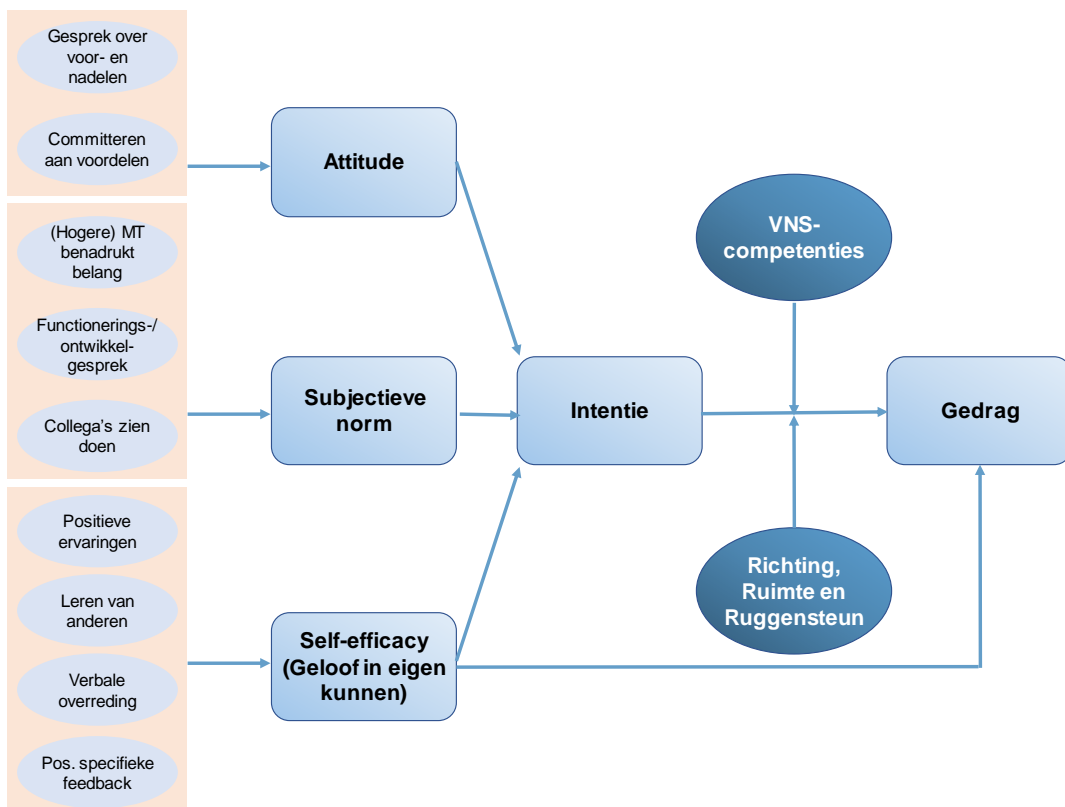
Volgens de TPB wordt intentie beïnvloed door drie aspecten (zie figuur B1.1):

- › de **attitude** (houding) ten aanzien van het gewenste gedrag (hier: continu werken aan de eigen vakontwikkeling) wordt bepaald door de consequenties van dat gedrag en de verwachtingen van de persoon over wat het oplevert. De persoon maakt een afweging van de consequenties en verwachtingen. Naarmate de attitude ten opzichte van het gedrag positiever is, verwacht de persoon van dat gedrag meer resultaten. De intentie zal dan intenser zijn;
- › de **subjectieve norm** verwijst naar de verwachting die de persoon heeft over de meningen en overtuigingen van belangrijke personen in zijn omgeving ten aanzien van het gewenste gedrag én 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;

- › **self-efficacy** is een concept dat later is toegevoegd aan de TPB en afkomstig is uit de leertheorie van Bandura (2001). Self-efficacy verwijst naar de verwachting van de persoon over de vaardigheden die nodig zijn om het gewenste gedrag te laten zien en de beoordeling van de persoon of hij voldoende vaardigheden heeft om het gewenste gedrag te laten zien en in staat is obstakels te overwinnen (Bandura, 2001). Een hoge mate van self-efficacy zorgt ervoor dat de persoon een hogere intentie heeft voor het specifieke gedrag. Ajzen en Madden (1986) vonden ook een directe relatie tussen self-efficacy en gedrag.

Hoewel een hoge **intentie** een goede voorspeller is voor **gedrag**, is het geen garantie dat het gedrag ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Op basis van Sanders e.a. (2011) veronderstellen we dat twee factoren de omzetting van intentie in gedrag (zelf de regie nemen over je eigen vakontwikkeling) kunnen versterken: de **VNS-competenties** én de **randvoorwaarden** (Richting, Ruimte en Ruggensteun) moeten geboden worden. Figuur B1.2 presenteert het samengestelde model dat we hebben gebruikt bij de ontwikkeling van de workshoponderdelen. De blokjes aan de linkerkant van het model zijn voorbeelden van technieken om de attitude, subjectieve norm en self-efficacy te versterken (en daarmee de motivatie). Deze technieken worden tijdens de workshops door de trainers ingezet. Daarnaast worden die technieken consequent ingebouwd bij het ontwerp van het draiboek voor de workshops. Het draiboek bestaat uit: het programma, oefeningen en opdrachten gekoppeld aan het doel en concrete dialoogsuggesties voor de trainers.



Figuur B1.2 Samengesteld model gebaseerd op de *Theory of Planned Behavior*

In de hoofdttekst worden de workshoponderdelen toegelicht die onderdeel uitmaakten van de VNS-aanpak bij WRL. In bijlage 3 vindt u een compleet overzicht van de programma's van de drie workshops. In tabel 2.3 van de hoofdttekst staat per workshoponderdeel aangegeven op

welk concept het van ons samengesteld model aanhaakt. De bij elke workshop terugkerende 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.⁸ De andere onderdelen zijn op maat gemaakt voor WRL. Deze spelen in op de specifieke behoeften van de deelnemers en op de specifieke omstandigheden van de organisatie.

Coaching van een begeleidingsgroep

Op basis van VNS-trajecten bij een ROC, een bouwbedrijf, en ISD BOL werd steeds duidelijker dat een begeleidingsgroep belangrijk is voor het creëren van de randvoorwaarden Richting, Ruimte en Ruggensteun. Om die reden maakt coaching van de begeleidingsgroep ook deel uit van de VNS-aanpak.

In de praktijk betekent dit dat voor de start van het Vakman Nieuwe Stijl-traject een begeleidingsgroep wordt geformeerd. De begeleidingsgroep bestaat idealiter uit vertegenwoordigers van verschillende geledingen van de organisatie: een lid van het managementteam, een afdelings-/teammanager, minstens twee (senior-)werknemers die deelnemen aan de workshops, een vertegenwoordiger van de afdeling HRM, een medewerker van de afdeling communicatie en de twee trainers.

De begeleidingsgroep heeft als taak:


- › doelen van VNS-traject helder te formuleren en uit te dragen naar de deelnemers aan het traject (workshops) en naar de hele organisatie;
- › ontwikkelingen binnen de organisatie en daarbuiten volgen, hieraan betekenis geven en vertalen in aandachtspunten voor de workshops, en het duiden van de betekenis daarvan voor de invulling van de workshops;
- › reflecteren op de voortgang van het VNS-traject (uitkomsten VNS-quickscans en workshops), daaraan duiding geven, SMART-actiepunten benoemen (bijvoorbeeld met betrekking tot randvoorwaarden die werknemers (extra) aanmoedigen om te werken aan de eigen ontwikkeling), actiepunten uitvoeren en bijstellen en daarvan leren, en
- › hierover terugkoppeling geven aan de werknemers die deelnemen aan het VNS-traject;
- › het in de organisatie enthousiast uitdragen van het belang van het VNS-traject en de tussentijdse resultaten;
- › het goede voorbeeld te geven (modelling) aan de deelnemers: doen wat je belooft.

De trainers coachen de begeleidingsgroep en volgen daarbij in grote lijnen dezelfde werkwijze als bij de workshops: open U-opstelling, creëren ondersteunende groep (werken aan onderling vertrouwen), bevorderen actief leren (groep zelf acties/oplossingen laten bedenken, stimuleren van reflecteren en leren).

⁸ We hebben eerder VNS-pilots uitgevoerd bij een ROC-instelling, een bouwbedrijf en een gemeentelijke sociale dienst (ISD BOL).

Bijlage 2 Screenshot VNS-portal

Voorbeeld items

Menu

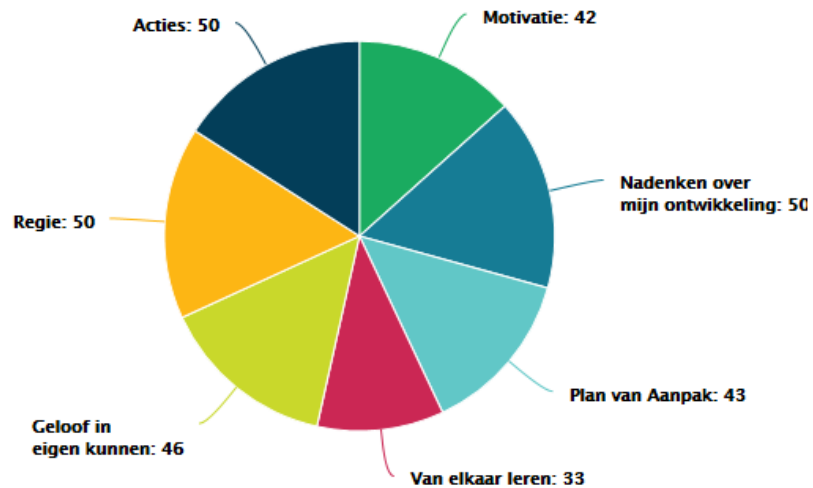
Motivatie
De volgende stellingen gaan over hoe graag u zich wilt ontwikkelen op het werk.

	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 tevoren: 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 3 Programma drie workshops WRL

Workshop 1

Tijd	Onderdeel
08.30-09.00	Inloop
09.00-09.10	Aftrap door lid van het managementteam
09.10-09.30	VNS-aanpak en basisregels
09.30-10.00	Kennismakingsoefening
10.00-10.45	'Aanleiding om je te ontwikkelen'
10.45-11.00	Pauze
11.10-11.45	Nabespreken quickscans
11.45-12.30	Kennisgedreven handelen. de theorie
12.30-13.15	Lunch
13.15-13.55	Vervolg kennisgedreven handelen. praktische toepassing
13.55-14.55	Persoonlijk actieplan
14.55-15.30	Marktplaatsoefening
15.30-16.00	Afsluiting "Wat heeft gewerkt en wat heeft niet gewerkt?" en invullen evaluatieformulier

Workshop 2

Tijd	Onderdeel
08.30-09.00	Inloop
09.00-09.45	Welkom & Terugblik
	Thema Vakmanschap
09.45-10.30	Onderdeel I. 'Wat betekent vakmanschap voor jou?'
10.30-10.45	Pauze
10.45-12.00	Onderdeel II. Presentatie en opdracht Beroepsstandaard BvK
12.00-12.45	Lunch
12.45-14.15	Onderdeel III. 'Aan de slag met vakliteratuur'
14.15-14.25	Pauze
14.25-15.05	Vervolg Marktplaatsoefening workshop 1
15.05-15.25	Aanvullen persoonlijk actieplan
15.25-16.00	Afsluiting "Wat heeft gewerkt en wat heeft niet gewerkt?"

Workshop 3

Tijd	Onderdeel
08.00-08.30	Inloop
08.30-09.00	Welkom & Terugblik
09.00-12.00	Casuïstiekbespreking
12.00-13.00	Lunch
13.00-13.20	Aanscherpen actieplan
13.20-14.20	Vervolg Marktplaatsoefening – concreet maken actiepunten
14.20-14.30	Pauze
14.30-15.30	Pitch - maken persoonlijk embleem
15.30-16.00	Afsluiting "Wat heeft gewerkt en wat heeft niet gewerkt?"

Bijlage 4 Aanpak Casuïstiekbepreking

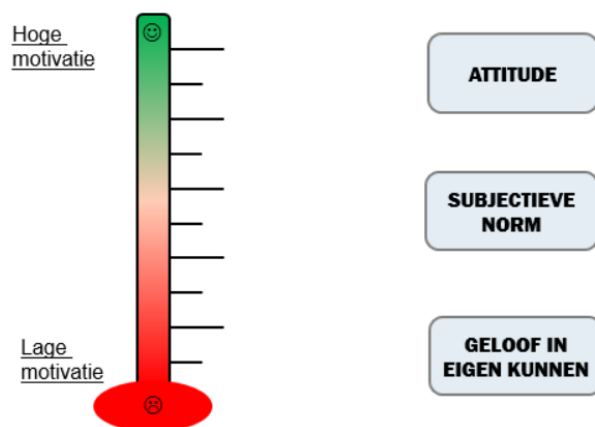
STAPPEN CASUÏSTIEKBESPREKING

TNO innovation
for life

1. (2 min.) Inbreng casus, inbrenger deelt uitgewerkte huiswerkopdracht uit aan collega's. Vervolgens licht inbrenger zijn 'hulpvraag' toe.
2. (2 min.) Korte leestijd (uitgewerkte huiswerkopdracht).
3. (10 min.) 1^e ronde vragen: collega's stellen 2-3 verhelderende vragen: wie, wat, wanneer, hoe. GEEN waarom vragen. Procesbegeleider noteert ALLE vragen op een flipover.
4. (2 min) Inbrenger waardeert elke vraag: Warm (W), Neutraal (N), Koud (K)
5. (5 min) Inbrenger beantwoordt W-vragen.
6. (5 min) 2^e ronde vragen: verdiepende vragen (hoeven niet genoteerd te worden).
7. (5 min) Een ieder formuleert dilemma in de casus opnieuw. Procesbegeleider schrijft dit op flipover: 'het dilemma bij deze casus is:
8. (2 min) Waardering inbrenger: Warm (W), Neutraal (N), Koud (K).
9. (5 min) Rondje adviezen en suggesties, onder andere gedragsalternatieven inbrenger
10. (2 min) Afsluiting: wat hebben we geleerd van deze bespreking? Procesbegeleider schrijft alles op flipover.

➔ Deelnemers krijgen nog even de tijd eigen persoonlijk actieplan aan te vullen

Figuur B4.1 Aanpak casuïstiekbepreking (hand-outs)



Figuur B4.2 Thermometer ten behoeve van verdieping casuïstiek

Bijlage 5a Evaluatieformulier workshops

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 waardeer je:

1.	De kwaliteit van workshop 2 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 jouw dagelijkse praktijk	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
7.	Kan je benoemen wat voor jou de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die je vandaag hebt verkregen?	

**Je krijgt nu een aantal stellingen voorgelegd.
In welke mate bent je 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 en hoe ik ze kan bereiken	<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 de ontwikkelpunten die we als groep op kunnen pakken	<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.	Deze workshop heeft bijgedragen aan meer inzicht in de standaard voor vakvolwassenheid van de BvK	<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.	Deze workshop heeft me gemotiveerd om in de toekomst meer dingen over mijn vak te lezen	<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.	Heb je nog tips voor de trainers?	

Evaluatie derde workshop

Hoe waardeer je:

1.	De kwaliteit van de derde 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 dit workshopdeel	<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 jouw dagelijkse praktijk	<input type="checkbox"/> Slecht <input type="checkbox"/> Matig <input type="checkbox"/> Voldoende <input type="checkbox"/> Goed <input type="checkbox"/> Uitstekend
7.	Kan je benoemen wat voor jou de belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden zijn die je vandaag hebt verkregen?	

**Je krijgt nu een aantal stellingen voorgelegd.
In welke mate bent je het eens met de volgende stellingen?**

8.	Workshopronde 3 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.	Workshopronde 3 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.	Het onderdeel 'Aanscherpen Actieplan' heeft mij geholpen mijn actieplan aan te passen en/of concrete te maken	<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.	De huiswerkopdracht heeft mij geholpen na te denken over wat ik doe en waarom	<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 de huiswerkopdracht en/of de casuïstiekbespreking weet ik nu beter wat ik met het model van Wanberg in de praktijk kan.	<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.	Het onderdeel 'Casuïstiekbespreking' vond ik 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.	Door het onderdeel 'Casuïstiekbespreking' ben ik voortaan beter in staat te leren van een casus die ik zelf en/of een collega inbrengt.	<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.	Het Verdieping Casuïstiek heeft mij handvatten gegeven voor het (meer) motiveren van mijn werkzoekenden	<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.	Het maken van een persoonlijk embleem vond ik een waardevolle afsluiting van de workshop	<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.	Heb je nog tips voor de trainers?	

Bijlage 5b Evaluatie vragen per workshop naar het niveau van het model van Kirkpatrick

Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3
V1. Kwaliteit van workshop	V1. Kwaliteit van workshop	V1. Kwaliteit van workshop
V2. Presentatie trainers	V2. Presentatie trainers	V2. Presentatie trainers
V3. Uitleg trainers	V3. Uitleg trainers	V3. Uitleg trainers
V4. Interactie trainers & deelnemers	V4. Interactie trainers & deelnemers	V4. Interactie trainers & deelnemers
V5. Kwaliteit van de opdrachten en oefeningen	V5. Kwaliteit van de opdrachten en oefeningen	V5. Kwaliteit van de opdrachten en oefeningen
V6. Bruikbaarheid voor dagelijkse praktijk	V6. Bruikbaarheid voor dagelijkse praktijk	V6. Bruikbaarheid voor dagelijkse praktijk
V7. Open vraag: Belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden?	V7. Open vraag: Belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden?	V7. Open vraag: Belangrijkste nieuwe inzichten en/of vaardigheden?
V8. Workshop was leerzaam	V8. Workshop was leerzaam	V8. Workshop was leerzaam
V9. Workshop heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van wat vakmanschap voor mij betekent	V9. Workshop heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van wat vakmanschap voor mij betekent	V9. Workshop heeft bijgedragen aan het scherper krijgen van wat vakmanschap voor mij betekent
V10. Workshop heeft bijgedragen aan meer inzicht in persoonlijke ontwikkeldoelen	V10. Workshop heeft bijgedragen aan meer inzicht in persoonlijke ontwikkeldoelen	V10. Het onderdeel 'Aanscherpen Actieplan' heeft mij geholpen mijn actieplan aan te passen en/of concreet te maken
V11. Workshop heeft bijgedragen aan meer inzicht in de regie die ik heb op mijn eigen ontwikkeling	V11. Deze workshop heeft bijgedragen aan de ontwikkelpunten die we als groep op kunnen pakken	V11. De huiswerkopdracht heeft mij geholpen na te denken over wat ik doe en waarom
V12. Open vraag: Tips voor de trainers?	V12. Deze workshop heeft bijgedragen aan meer inzicht in de standaard voor vakvolwassenheid van de BvK	V12. Door de huiswerkopdracht en/of casuïstiekbespreking weet ik nu beter wat ik met het model van Wanberg in de praktijk kan.
	V13. Deze workshop heeft me gemotiveerd om in de toekomst meer dingen over mijn vak te lezen	V13. Het onderdeel 'Casuïstiekbespreking' vond ik leerzaam
	V14. Open vraag: Tips voor de trainers?	V14. Door het onderdeel 'Casuïstiekbespreking' ben ik voortaan beter in staat te leren van een casus die ik zelf en/of een collega inbrengen.
		V15. De Verdieping casuïstiek heeft mij handvatten gegeven voor meer motiveren van mijn werkzoekenden
		V16. Het maken van een persoonlijk embleem vond ik een waardevolle afsluiting van de workshop
		V17. Open vraag: Tips voor de trainers?
Legenda:		
Reactie	Leerproces	Gedrag

Bijlage 6 Telefonisch interviewprotocol

Instructie interviewer

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

Introductie: in mei 2016 zijn we begonnen met de eerste workshop Vakman Nieuwe Stijl, in september was de 2^e workshop en in november 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.

Om inzicht te krijgen in de ervaringen met en effecten van het Vakman Nieuwe Stijl traject bij de Werkzaak houden we nu nog een paar telefonische interviews met een aantal werkcoaches. In dat kader wil ik u graag een aantal vragen stellen. Het gaat om uw eigen ervaringen en 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 Marktplaatsoefening

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 workshops/trajecten)	Grenzen aangeven	Vergroten inhoudelijke kennis

Marktplaats - wat wil jij 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 8 Persoonlijk 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^c

.....
.....
.....

Korte termijn DOEL=.....

Hulp?

Actie:
Actie
Actie

.....
.....
.....