



Centre of Expertise
Veiligheid & Veerkracht
Een initiatief van *avans*



Rapportage 2023

Inclusie & Veiligheid

Colofon

15 februari 2024

Auteurs: Henk Spies, Suzanne Tan, Noël Romijn

©2024

Centre of Expertise Veiligheid & Veerkracht – Avans Hogeschool

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Inleiding en doel project	4
1.1 Verbeteren van de dienstverlening aan cliënten	4
1.2 Stimuleren van leren en innoveren door professionals	5
1.3 Onderzoeksactiviteiten	6
1.4 Leeswijzer	7
2 Procesbeschrijving jaar 1	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Individuele actieleertrajecten bij drie gemeenten en een penitentiaire inrichting (PI)	8
2.3 Collectief leren om de dienstverlening te verbeteren	10
2.4 Klantreizen en ervaringen met de dienstverlening	12
3 Verbeteren van de dienstverlening	15
3.1 Bouwblok 1: Vakmanschap	15
3.2 Bouwblok 2: Interactie met cliënten en samenwerking met andere professionals	19
3.3 Bouwblok 3: Dienstverlening	20
3.4 Bouwblok 4: Inclusie en Veiligheid	21
4 Inzichten over het actieonderzoek	22
4.1 Vakmanschap handelingsonderzoekers	22
4.2 Interactie onderzoekers – professionals	24
4.3 Trajecten	26
4.4 Resultaat	27
5 Samenvatting en plannen voor het tweede projectjaar	30
5.1 Projectactiviteiten	30
5.2 Bevindingen primair proces (professionals, hun collega's en cliënten)	30
5.3 Bevindingen secundair proces (onderzoekers en professionals)	31
5.4 Lessen voor jaar 2	32
Literatuur	34

Voorwoord

Een flink deel van de mensen die uit detentie komen, komt binnen twee jaar opnieuw in aanraking met politie en justitie. Ze vinden vaak ook moeilijk hun weg terug in de samenleving. Slechts één op de vijf heeft in de twee jaar na het verlaten van de penitentiaire inrichting een vorm van dagbesteding, hoofdzakelijk werk (evenveel als voor detentie), één op de drie heeft direct na detentie geen officieel inkomen en na twee jaar is dit nog steeds een kwart. Een aanzienlijk deel van hen betaalt wel de zorgverzekering (meer dan onder werkenden of uitkeringsgerechtigden). Er lijkt een omgekeerd verband te bestaan tussen recidive en inclusie: bijna de helft van alle ex-gedetineerden recidiveert binnen twee jaar en deze kans is groter voor degenen bij wie de basisvoorwaarden niet op orde zijn (Boschman et al., 2020). Een ID-bewijs, werk, financiën op orde, een dak boven het hoofd, en een steunend sociaal netwerk zijn belangrijke beschermende factoren. Dat geldt ook voor jongeren die het risico lopen om in de criminaliteit terecht te komen. Hoewel de jeugdcriminaliteit in het algemeen terugloopt, is er wel sprake van verharding en beginnen criminele carrières op steeds jongere leeftijd. Ook hier zijn het hebben van werk of het volgen van een opleiding en een stabiele thuissituatie belangrijke beschermende factoren.

Kennis over beschermende factoren en statistische correlaties is er, maar hóe professionals op het terrein van zorg en veiligheid de ontwikkeling en voortzetting van criminele carrières precies kunnen voorkomen is minder duidelijk. Met dit project willen we samen met professionals onderzoeken hoe zij beter kunnen worden in hun werk, via een combinatie van actieonderzoek (door onderzoekers) en actieleren (door professionals). De focus ligt daarbij enerzijds op de vraag wat cliënten precies nodig hebben om inclusie te realiseren, en anderzijds op de vraag wat professionals nodig hebben om beter te worden in hun werk. De inzichten die het project oplevert willen we vertalen in een e-learning voor andere professionals. Daarnaast maken we inhoudelijke rapportages en een doorlopende procesevaluatie. In dit eerste rapport hebben we de eerste inhoudelijke rapportage en de eerste procesevaluatie gecombineerd. Gezien de tweeledige focus van het project (wat hebben cliënten nodig en wat hebben professionals nodig) leek ons dat een logische stap. We hebben in het eerste jaar van dit project een logisch model ontwikkeld dat we zowel gebruiken voor het analyseren van wat er gebeurt tussen cliënten en professionals (inhoudelijke rapportage) als voor het analyseren van wat er gebeurt tussen onderzoekers en professionals (procesevaluatie). Een uitgebreidere beschrijving van casuïstiek die in de actieertrajecten van professionals naar voren komt en die uit interviews met cliënten naar voren komt, volgt in een volgend rapport. Ook beschrijven we dan meer gedetailleerd de inhoud van actieertrajecten van professionals. In deze eerste rapportage concentreren we ons eerst op de hoofdlijnen en de belangrijkste inzichten van het project tot nu toe.

Deze rapportage heeft even op zich laten wachten. De opstart ging op enkele onderzoekslocaties zeer voorspoedig en heeft op andere locaties langer geduurd dan gepland. De eerste inzichten die we hebben opgedaan noopten bovendien tot een aanscherping van de opzet van het project. Het belangrijkste inzicht dat we in dit rapport verder uitwerken, is dat het menselijke aspect in interacties, trajecten en resultaten minstens zo belangrijk lijkt te zijn als de zakelijke aspecten. Wendingen in levens van cliënten en in het werk van professionals volgen meestal geen uitgestippelde routes, maar komen organischer tot stand in menselijk contact en in contexten. Deze menselijke laag proberen we in alle aspecten van dit project een plek te geven: in het logische model dat we hanteren, in de onderzoeksactiviteiten die we uitvoeren en in de producten die we ontwikkelen. Dat heeft wat tijd gekost, maar we zijn trots op wat we tot nu toe hebben bereikt en op deze eerste rapportage.

Voor de procesevaluatie (hoofdstuk 2 procesbeschrijving, feedback van deelnemende professionals op de verschillende onderzoeksactiviteiten in hoofdstuk 3, en hoofdstuk 4 over het proces tussen onderzoekers en professionals) hebben Sandra Doeze Jager en Ton van Kollenburg van het Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap van Avans, meegedacht en meegelezen.



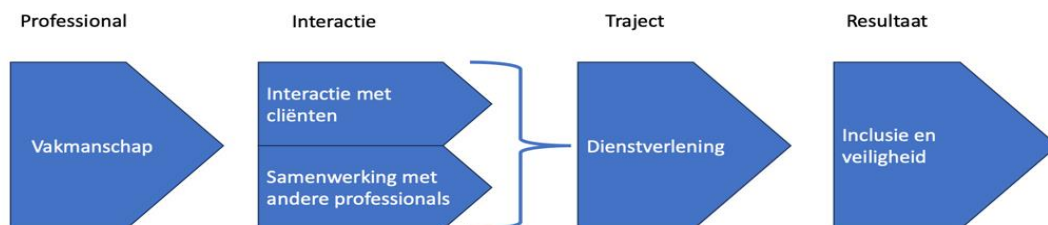
1 Inleiding en doel project

Het project Inclusie & Veiligheid beoogt professionals die ex-gedetineerden en risicogroepen begeleiden te helpen leren en verbeteren. Het project heeft een looptijd van vier jaar. De eerste twee jaar is het project gericht op het stimuleren van leren en ontwikkelen van professionals van de gemeenten Amsterdam, Zoetermeer en Breda en de penitentiaire inrichting (PI) Dordrecht. Daartoe wordt een combinatie van activiteiten ingezet: individuele gesprekken gericht op actieleren, inspiratieteambijeenkomsten per deelnemende organisatie gericht op organisatieleren, en netwerkbijeenkomsten voor iedereen die bij het project betrokken is, gericht op validatie en leren en innoveren binnen de beroepsgroep. Ook worden ex-gedetineerden en risicogroepen geïnterviewd en wordt getracht hun route door het systeem van dienstverlening (klantreizen) in kaart te brengen.

Het project heeft doelen op twee niveaus: (1) in de relatie tussen professionals en cliënten (het primaire proces) is het doel om de dienstverlening en het daarvoor benodigde vakmanschap te vergroten om daarmee (hernieuwd) ouderschap van ex-gedetineerden en risicogroepen te voorkomen door hun inclusie te verbeteren; (2) in de relatie tussen onderzoekers en professionals (het secundaire proces) is het doel om een overdraagbare methodiek voor leren en innoveren door professionals te ontwikkelen, die bijdraagt aan het realiseren van inclusie van ex-gedetineerden en risicogroepen.

1.1 Verbeteren van de dienstverlening aan cliënten

Het project richt zich op professionals in de gemeenten Amsterdam, Zoetermeer en Breda en in de PI Dordrecht die zich met deze doelgroepen bezighouden. De logica van de aanpak voor het primaire proces is schematisch als volgt weer te geven:



Figuur 1 schematische weergave bouwblokken onderzoeksopzet

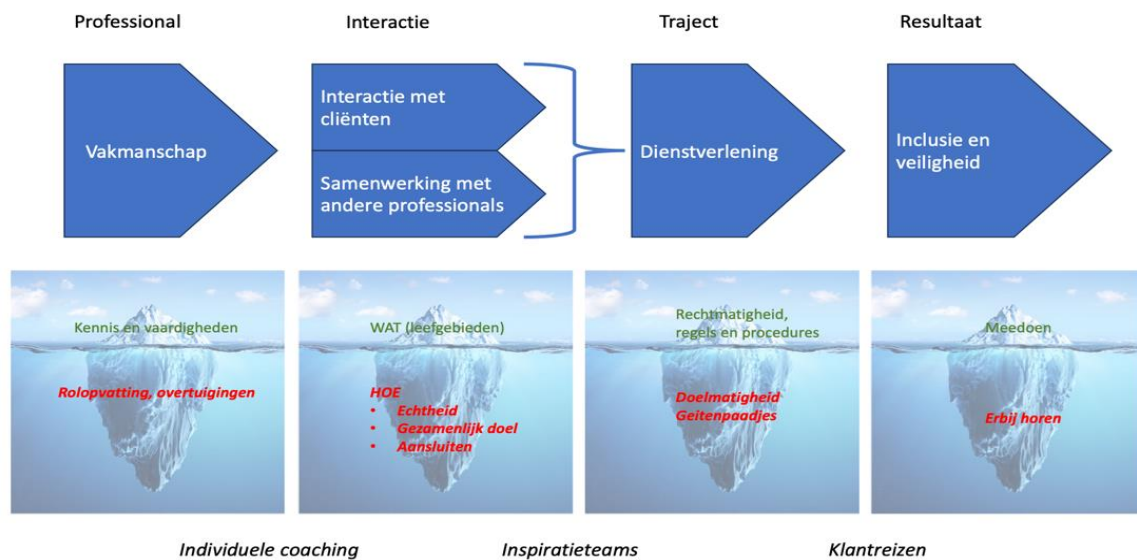
In al deze bouwblokken zoeken we samen met professionals naar verdieping en verbetering. Dat doen we op drie manieren: (1) individueel actieleren dat zich richt op het verdiepen van vakmanschap en de manier waarop zich dat vertaalt in de interactie met cliënten en het (professionele) netwerk om een cliënt heen; (2) inspiratieteams bestaand uit verschillende professionals van een organisatie die zich richten op het vertalen van goede gesprekken naar goede dienstverlening en trajecten; (3) klantreizen en ervaringen van cliënten als ijkpunt voor het realiseren van meedoen en een gevoel van erbij horen. Overkoepelend organiseren we netwerkbijeenkomsten voor alle betrokkenen en geïnteresseerden, voor uitwisseling, inspiratie en validatie van bevindingen. Het project richt zich op individueel leren, organisatieleren en sector breed leren via beroepsverenigingen en brancheorganisaties. Een specifiek aandachtspunt daarbij is (voor de doelgroep gedetineerden) de overgang van verblijf in een PI naar weer meedoen in de samenleving, waarvoor gemeenten verantwoordelijk zijn.

In al deze bouwblokken zoeken we verdieping: we kijken niet alleen naar dat wat zich – in de metafoor van een ijsberg – boven de waterlijn afspeelt, maar ook naar wat er onder de waterlijn gebeurt en in beleid en het meeste onderzoek buiten beschouwing blijft. Wat betreft vakmanschap gaat dat om het derde element van vakmanschap naast kennis en vaardigheden, namelijk rolopvattingen en overtuigingen. Wat betreft interactie gaat dat naast het zakelijke deel (het WAT en WIE) ook om het menselijke deel (het HOE) van gesprekken tussen



professionals en cliënten en tussen professionals onderling. Wat betreft dienstverlening gaat dat niet alleen over rechtmatigheid, regels en procedures, maar ook om doelmatigheid en geitenpaadjes (het informele buiten de lijntjes kleuren en om bepaalde mensen of systemen heen werken dat bijna iedere professional doet om dingen voor elkaar te krijgen). Wat betreft het resultaat voor cliënten gaat het niet alleen om meedoen (de objectieve situatie op verschillende leefgebieden: werk, financiën, wonen, schulden, ID-bewijs) maar ook om het subjectieve gevoel erbij te horen – de eigenlijke succesfactor als het gaat om het voorkomen van criminaliteit en recidive. Het onderzoek richt zich op de impliciete doe-theorie die mensen in hun handelen hanteren, niet op de praattheorie van verhalen en beleidsstukken (Argyris, 1977). Het onderzoek richt zich ook op het organiseren van continu reflecteren, experimenteren en leren als veranderingsmechanisme in de ontwikkeling van beter vakmanschap (Miller et al, 2007).

De activiteiten die we in dit project uitvoeren richten zich steeds op de (veronderstelde) causale pijl tussen de bouwblokken.

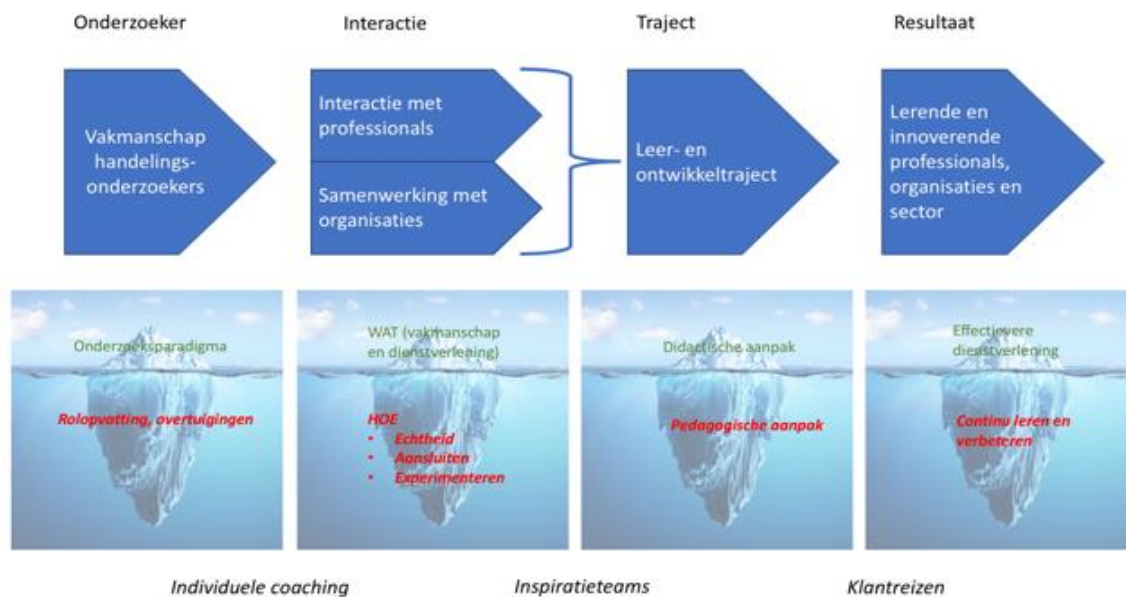


Figuur 2 schematische weergave (veronderstelde) verbanden dienstverlening aan cliënten

1.2 Stimuleren van leren en innoveren door professionals

Dezelfde logische bouwblokken die in de relatie tussen professionals en cliënten worden gebruikt voor de ontwikkeling van vakmanschap en innovatie van dienstverlening, worden ook gebruikt voor de ontwikkeling van een effectieve en overdraagbare professionaliserings- en innovatiemethodiek in de relatie tussen onderzoekers en onderzochten. De onderzoeks-, leer- en innovatiemethodologie is, net als de uitvoeringspraktijk van professionals, voortdurend onderwerp van reflectie, uitproberen en bijstellen. Kort-cyclisch evalueren we uitgebreid iedere bijeenkomst op wat goed ging en wat we een volgende keer anders willen doen. Lang-cyclisch voeren we een jaarlijkse procesevaluatie uit in de vorm van interviews met alle betrokken professionals. Dat doen we aan de hand van dezelfde bouwblokken die er vertaald naar het secundaire onderzoeks-, leer- en innovatieproces als volgt uitzien.





Figuur 3 schematische weergave (veronderstelde) verbanden leren en ontwikkelen van professionals

De ambitie met betrekking tot leren (vakmanschap) en innoveren (dienstverlening) vraagt een bepaalde rolopvatting (paradigma) van de onderzoekers en het kunnen ontwerpen, uitvoeren en bijstellen van een leer- en ontwikkeltraject, hetgeen uiteindelijk weer vertaald moet worden naar een product voor professionalisering en innovatie van de dienstverlening (resultaat). Vooruitlopend op de eerste tussentijdse conclusies (zie hoofdstuk 5) denken we dan eerder in de richting van een serious game, documentaire, verdiepingsgesprekken, workshops en praktische dilemma's, dan aan een traditionele methodiekbeschrijving, training of e-learning. Professionals geven aan dat van trainingen die ze volgen maar weinig blijft hangen. Ervaringen opdoen heeft in hun beleving meestal meer impact dan kennis vergaren.

1.3 Onderzoeksactiviteiten

De volgende activiteiten zijn gepland om aan deze doelen te werken:

- 40 individuele actieleertrajecten met professionals op de vier locaties (fase 1, jaar 1 en 2 van het project)
- 40 meer zelfstandige individuele actieleertrajecten gebruik makend van producten die we ontwikkelen (fase 2, jaar 3 en 4)
- 8 collegiale inspiratietrajecten binnen de organisaties waarin de professionals werkzaam zijn (verspreid over 4 jaar)
- Tweemaal per jaar een netwerkbijeenkomst voor alle betrokkenen bij en geïnteresseerden in het project
- Begeleiden van 6 warme overdrachten tussen PI en gemeente per jaar
- Interviewen van 20 cliënten (ex-gedetineerden en risicogroepen) in fase 1 (jaar 1 en 2)
- Een jaarlijkse procesevaluatie.

In de eerste fase van het project (jaar 1 en 2) zijn de volgende producten gepland:

- Procesevaluatie (jaarlijks opbouwend)
- Exemplarische casuïstiek en dilemma's
- Website en e-learning (in een brede opvatting daarvan)
- Inhoudelijk rapport over ervaringen van professionals (jaar 2)
- Train-de-trainer module.

In jaar 3 en 4 worden deze producten in een verbredingsfase uitgetoetst en bijgesteld.

Opbrengst meting op twee niveaus

De opbrengsten van het project meten we op twee niveaus:

1. Leren en innoveren door professionals in hun werk met cliënten en het netwerk om deze cliënten heen
2. Organiseren van leren en innoveren door onderzoekers in hun werk met professionals.

De meting vindt plaats via kort-cyclische mondelinge evaluatie en reflectie in elk contactmoment (coaching) en schriftelijke evaluatie na inspiratieteam- en netwerkbijeenkomsten, en via jaarlijkse evaluatiegesprekken met deelnemende professionals.

In deze evaluatiegesprekken vragen we professionals:

- Hoe ze de individuele en groepsbijeenkomsten hebben ervaren
- Wat het hen heeft opgeleverd, uitgesplitst naar weten, doen en leren
- Welke tips ze hebben voor de onderzoekers
- Welke behoeften ze hebben voor het vervolg.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 2) beschrijven we welke activiteiten we in het eerste projectjaar hebben uitgevoerd om de beide genoemde doelen te realiseren. In hoofdstuk 3 en 4 beschrijven we wat dit heeft opgeleverd. Hoofdstuk 3 betreft onze bevindingen ten aanzien van het doel vakmanschap te verstevigen en dienstverlening te verbeteren (relatie professionals – cliënten). Hoofdstuk 4 gaat over de ontwikkeling van een effectieve en overdraagbare professionaliserings- en innovatiemethodiek (relatie onderzoekers - professionals). Hoofdstuk 5 betreft de conclusies die we uit onze bevindingen trekken en de keuzes die we op grond daarvan hebben gemaakt voor het tweede projectjaar.



2 Procesbeschrijving jaar 1

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de opzet en de aanpak van het project in het eerste jaar. We beschrijven in dit hoofdstuk steeds per voorgenomen onderzoeksactiviteit (individuele actieertrajecten van professionals, inspiratietrajecten in deelnemende organisaties, netwerkbijeenkomsten, warme overdrachten van PI naar gemeenten en interviews met cliënten) wat het doel was en in hoeverre het ook gelukt is de plannen uit te voeren.

We zijn het project begonnen met een startbijeenkomst voor alle projectpartners, te weten de gemeenten Zoetermeer, Amsterdam en Breda, de PI Dordrecht en DJI, SAM en Divosa. Deze vond in juni 2022 plaats bij Divosa. Van de deelnemende gemeenten en de PI waren leidinggevenden aanwezig die als projectpartner op zou treden. Bij deze aftrap hebben we het hele project toegelicht en werkafspraken op hoofdlijnen gemaakt. Vervolgens zijn we bij de drie gemeenten en bij de PI Dordrecht langs geweest om met de projectcoördinatoren daar nog eens goed het doel van het project door te nemen, de verwachtingen over en weer te bespreken en concretere afspraken voor die locatie te maken.

De drie gemeenten hebben daarna (medio 2022) een voorlichtingsbijeenkomst georganiseerd voor al hun medewerkers die betrokkenen zijn bij de dienstverlening aan risicjongeren of ex-gedetineerden. Wij legden het doel en de opzet van het project uit en gaven ook aan wat deelname aan het project concreet voor hen zou betekenen in termen van tijd, aanwezigheid en andere verwachtingen. Het eerste projectjaar bestond uit vijf identieke 'golven'. Deelnemers aan de actieertrajecten zouden vijf coachingsgesprekken krijgen verspreid over een jaar, met tussenpozen van ongeveer twee maanden, en elke twee maanden samen komen als inspiratieteam. Na de voorlichtingsbijeenkomst konden geïnteresseerden zich bij de interne projectcoördinator opgeven voor deelname aan de individuele actieertrajecten en inspiratieteams, of voor alleen deelname aan de inspiratieteams. De opkomst bij de informatiebijeenkomsten was goed. In Zoetermeer waren elf deelnemers aanwezig, in Amsterdam tien en in Breda zes. Bij de PI Dordrecht is geen algemene voorlichtingsbijeenkomst gehouden (zie §2.2).

2.2 Individuele actieertrajecten bij drie gemeenten en een penitentiaire inrichting (PI)

In de projectopzet wordt uitgegaan van 40 actieertrajecten in fase 1. Actieertrajecten bestaan uit een combinatie van coachen, onderzoeken, leren en uitproberen. Voor het eerste jaar hebben we ons tot doel gesteld ten minste 20 professionals aan het actieleren te krijgen, evenwichtig verspreid over de vier locaties. We hebben in onze uitnodigingen steeds aangegeven dat in het eerste jaar vijf tot tien professionals per organisatie deel kunnen nemen. We hoopten te starten met groepen van ongeveer zeven of acht personen, omdat dat in onze ervaring een vruchtbare omvang lijkt te zijn voor uitwisseling en groepsgesprekken, en we op die manier enige uitval voor de inspiratieteams zouden kunnen opvangen. Het eerste projectjaar is in de gemeenten heel anders verlopen dan in de PI, vandaar dat we dit hieronder apart beschrijven.

Individuele trajecten bij de gemeenten

Het opzetten van de actieertrajecten bij de gemeenten kostte wat meer tijd dan verwacht: er waren meerdere bijeenkomsten nodig om het project goed onder de aandacht te krijgen bij professionals en voldoende deelnemers te hebben om te kunnen starten. Wat bij het opzetten van het project niet hielp waren personele wisselingen bij gemeentelijke projectcoördinatoren (uitval door ziekte, nieuwe baan). In september en oktober 2022 konden we bij de drie gemeenten van start. In totaal zijn in het eerste jaar 14 professionals aan het actieleren geweest. Daarnaast hebben twee professionals een eenmalig coachingsgesprek gehad (een



deelnemer is na het eerste gesprek afgevallen, omdat hij geen enkele leervraag had en een ander veranderde kort na de start van baan), deze tellen we niet mee als deelnemers.

In *Zoetermeer* zijn gaandeweg steeds meer professionals deel gaan nemen, en hebben uiteindelijk zes personen deelgenomen aan actieertrajecten. Vier van hen hadden vijf gesprekken en twee van hen hadden vier gesprekken. Omdat sommige deelnemers later zijn ingestroomd en een enkele afspraak (in verband met ziekte/vakantie) is afgezegd, betekende dit dat sommige deelnemers al een vierde gesprek hadden, terwijl anderen pas bij hun tweede gesprek waren. Typerend voor de deelnemers in Zoetermeer is dat zij een heel breed spectrum aan functies vertegenwoordigen. Weliswaar werken ze allemaal voor de doelgroep ex-gedetineerden en risicjongeren, maar ze doen dat vanuit zulke verschillende functies dat niet iedereen elkaar kende. Een deel van hen werkt direct met ex-gedetineerden of risicjongeren, een ander deel heeft een regiefunctie en geen (of nauwelijks) klantcontact.

In *Amsterdam* zijn we vanaf het begin gestart met een solide groep van vijf personen. Zij kenden elkaar allemaal al en werken in twee teams die nauw samenwerken en directe dienstverlening aan risicjongeren en ex-gedetineerden bieden. Typerend voor Amsterdam is dat de deelnemers zeggen: 'het is eigenlijk steeds ditzelfde clubje dat aan trainingen en intervisie meedoet'. Aan het begin van het project is het niet gelukt anderen buiten dit groepje aan te laten haken, maar tegen het eind van jaar 1 (juni 2023) hebben zich enkele nieuwe kandidaten gemeld. Dit gebeurde vooral door werving door een paar deelnemende professionals, die zich als ware ambassadeurs voor het project hebben ingezet. In Amsterdam zijn we iets later gestart dan in Zoetermeer en hebben alle deelnemers vier gesprekken gehad. Ze zijn tegelijk gestart en geëindigd en zaten dus steeds in 'dezelfde golf'. Dit gelijktijdig optrekken zou een voordeel kunnen zijn voor de teambijeenkomsten. Er is daarom voor gekozen om de nieuwe deelnemers die zich aan het einde van jaar 1 meldden bij te praten en goed voor te lichten, maar voor de coaching door te schuiven naar jaar 2, zodat ook bij hen een gezamenlijke start ontstaat.

In *Breda* is het project door ziekte van de projectleider nog weer later gestart. De plaatsvervangend projectleider stond iets verder van de materie af waardoor het voor haar lastiger was de juiste mensen uit te nodigen. In Breda hebben drie professionals deelgenomen en zij hebben ieder drie gesprekken gehad. Aan het einde van het eerste jaar is een nieuwe wervingsbijeenkomst gehouden en we verwachten nieuwe aanmeldingen voor jaar 2. Ook is de originele projectleider weer terug.

Omdat we een kleinere groep deelnemers hadden dan verwacht, hebben we meer tijd genomen voor de coaching en konden we flexibeler zijn ten aanzien van afspraken verzetten. In plaats van een uur duurden sommige gesprekken, zeker in het begin, 1,5 tot 2 uur. Ook hebben we het eerste half jaar de gesprekken in dubbele bezetting van coach en onderzoeker gevoerd. Dit gaf ons de gelegenheid zowel volledig aanwezig te zijn in de actieertrajecten (de coach) als tegelijkertijd nauwkeurige aantekeningen te maken en te observeren (de onderzoeker). We probeerden steeds meerdere gesprekken op een dag te plannen met een uur tijd ertussen. Hierin evalueerden coach en onderzoeker wat zij hadden ervaren en gezien. Dit was nuttig met het oog op intersubjectiviteit en met het oog op het aanscherpen van de methode (continu leren van de onderzoekers).

Individuele trajecten bij de PI Dordrecht

Het opzetten van het actieertraject bij de *PI Dordrecht* is in jaar 1 niet gelukt. We hebben met de leidinggevenden van de PI Dordrecht een jaar lang met regelmaat gesprekken gevoerd over wat een vruchtbare werkwijze zou kunnen zijn. Het management stond positief tegenover deelname aan het project en zag het als kans om bij de ontwikkelingen op dat moment ondersteund te worden. Het is in de PI Dordrecht al langere tijd onrustig. Door de nieuwe wet Straffen en Beschermen zijn de taken van werknemers veranderd en zij moeten wennen aan de nieuwe werkwijzen. De casemanagers, die we in eerste instantie voor de coaching op het oog hadden, hebben in hun nieuwe rol veel beperkter en meer zakelijk klantcontact. Zij staan sinds de nieuwe wet meer op afstand en organiseren alleen op verzoek van gedetineerden de benodigde dienstverlening. PIW-ers daarentegen moeten in een nieuwe mentorfunctie meer



gesprekken voeren en als aanspreekpunt van de gedetineerden fungeren. Zij moeten een manier van werken ontwikkelen waarbij zij enerzijds helder grenzen stellen en gedetineerden bij overtreding van de regels insluiten, en anderzijds benaderbaar zijn en een vertrouwensband opbouwen. Tegelijkertijd is er sprake van een ernstig personeelstekort, hetgeen tot een zeer hoge werkdruk onder de PIW-ers leidt en tot meer onduidelijkheid op de werkvloer omdat met veel tijdelijke (inval)krachten wordt gewerkt. Een deel van de PIW-ers voelt zich tijdens het werk niet veilig. Ook rapporteren medewerkers dat er sinds de nieuwe wet meer onrust onder gedetineerden is vanwege onduidelijke criteria voor uitstroom.

Het veranderde takenpakket van de penitentiair inrichtingswerkers (PIW-ers) en de werkdruk en stress die zij ervaren leek ons een goede ingang voor individuele coaching. Ons initiële voorstel was om net als bij de gemeenten te starten met een groepsvoorlichting, waarna individuele PIW-ers zich zouden kunnen opgeven voor deelname. De interne projectcoördinator en manager stonden echter lang terughoudend ten opzichte van zo'n algemene voorlichting, omdat zij geen vertrouwen hadden in een opkomst. Daarbij is een dergelijke bijeenkomst onder werktijd in een PI moeilijk te organiseren. De projectcoördinator is daarom medewerkers, van wie zij dacht dat zij baat zouden hebben bij en/of open zouden staan voor coaching, persoonlijk aan gaan spreken. Er was echter geen interesse voor deelname. De grondhouding was bij een deel van de PIW-ers ietwat vijandig: 'gaan mensen van Avans Hogeschool ons nu vertellen hoe we ons werk moeten doen? Laat ze eerst maar eens een half jaar hier stagelopen'. Anderen stonden er wel voor open maar 'niet nu'. De projectcoördinator heeft verschillende pogingen gedaan maar het is haar niet gelukt om de coaching als een kans te presenteren, als een aanbod dat helpend kan zijn in deze turbulente tijd. Vervolgens was haar voorstel om de coaching te verplichten, omdat zij daartoe een noodzaak zag en het de medewerkers ook gunde. Dit voorstel is door ons afgewezen, omdat we ervan uitgaan dat mensen in een overlevingsmodus zonder vraag of lerende houding weinig zullen leren.

2.3 Collectief leren om de dienstverlening te verbeteren

Naast het individuele actieleren kent het project verschillende andere activiteiten om de dienstverlening in de organisatie, en ook breder in de sector, te verbeteren. Ten eerste zijn daar de inspiratieteams per deelnemende gemeente en PI. Om de inzichten ook met elkaar en andere geïnteresseerden te delen organiseren we netwerkbijeenkomsten. Tenslotte organiseren we in voorkomende gevallen een warme overdracht bij de uitstroom van een gedetineerde uit de PI Dordrecht naar een van de deelnemende gemeenten.

Inspiratieteams

In de projectopzet is uitgegaan van vijf inspiratieteambijeenkomsten per locatie, dus 20 inspiratieteambijeenkomsten in totaal, in jaar 1. In de praktijk zijn er elf inspiratieteambijeenkomsten gehouden, allemaal bij de gemeenten. Bij de PI is dit niet gelukt. Dat de cyclus van vijf bijeenkomsten bij de gemeenten niet gerealiseerd is heeft te maken met het feit dat er meerdere voorlichtings- en wervingsbijeenkomsten nodig waren voordat we konden starten.

Inspiratieteams in de gemeenten

De eerste inspiratiebijeenkomsten hebben in het najaar van 2022 plaatsgevonden. We gingen ervan uit dat we na de voorlichting per gemeente meteen een vaste groep deelnemers zouden hebben die in het project het inspiratieteam zouden vormen. In de praktijk bleken er echter mensen af te vallen, maar zich ook nieuwe geïnteresseerden te melden die niet bij de voorlichtingsbijeenkomst konden zijn of die niet op de hoogte waren van de bijeenkomst en daarna pas werden betrokken (meestal door een enthousiaste collega die wel aanwezig was). Het duurde een aantal weken voordat de inspiratieteams gevormd waren.

In *Zoetermeer* telt het inspiratieteam momenteel tien leden, die verschillende functies bekleden zoals, coach, coördinator, adviseur, of regisseur in de aanpak van jeugdwerkloosheid en nazorg van ex-gedetineerde. Een teamlid is specifiek betrokken in de begeleiding van verdachte en veroordeelde jongeren met high- impact crimes in de rol als Re-Integratie Officier (RIO), een



pilot vanuit het Ministerie van Justitie & Veiligheid. Een teamlid is actief als IPTA Coach (Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid), een pilot vanuit het Ministerie van J&V, waarbij kwetsbare jongeren intensief worden gecoacht in het vinden van school of werk. Een laatste teamlid is als leidinggevende van een aantal deelnemers aangesloten vanuit zijn rol in de transformatie van het sociaal domein binnen de gemeente. Zes van hen deden het afgelopen jaar mee in actieleertrajecten. De eerste inspiratiebijeenkomst vond plaats in september 2022 en in totaal zijn hier vier bijeenkomsten gehouden.

In *Amsterdam* startten we later. De eerste inspiratiebijeenkomst was in december 2022 en ook daar zijn in totaal vier bijeenkomsten gehouden. Het inspiratieteam telt zes leden. Drie van hen vervullen de rol van klantbegeleider detentie en terugkeer vanuit de afdeling werk en veiligheid. Twee van hen zijn werkzaam als regisseur werk en veiligheid, waarvan een lid in het bijzonder zich richt op de aanpak van de top-600 van Amsterdam. Alle vijf de deelnemers doen mee in actieleertrajecten. Het zesde inspiratieteamlid is coördinator en gedragsdeskundige en houdt zich bezig met de professionalisering van de (werk)regisseurs.

In *Breda* omvat het inspiratieteam drie personen. Twee van hen zijn werkzaam in de rol als werkregisseur en begeleiden van klanten in het sociaal domein in hun persoonlijke ontwikkeling en bij het vinden van werk. Een derde teamlid is regisseur dak- en thuislozen. Alle drie hebben zij veel te maken met ex-gedetineerden en risicogroepen en alle drie doen zij mee in actieleertrajecten. De eerste inspiratiebijeenkomst was in januari 2023 en we hebben hier drie bijeenkomsten kunnen houden. Een vierde bijeenkomst aan het einde van jaar 1 was gericht op het aantrekken van nieuwe deelnemers.

De inspiratieteams kenden elk hun eigen uitdagingen. In Zoetermeer bestaat het inspiratieteam uit een brede vertegenwoordiging van functies, inclusief management; we kunnen hier echt spreken van 'the whole system in the room'. Veel deelnemers kenden elkaar nog niet en de eerste bijeenkomst gaf al energie omdat mensen na afloop spontaan met elkaar gegevens begonnen uit te wisselen. Elkaar leren kennen was al een eerste doel en opbrengst. Er lijkt in het team echter veel te gebeuren 'onder de waterlijn' waar wij als procesbegeleiders weinig zicht en vat op hebben. Er is (nog) geen sprake van een teamgevoel. Door de grootte van de groep is het ook moeilijker om iedereen bij een bijeenkomst aanwezig te kunnen laten zijn, terwijl dat voor de cohesie juist belangrijk is. In Amsterdam kennen de vijf deelnemende professionals elkaar goed en zij kunnen met elkaar lezen en schrijven. Hier was het veel beter mogelijk om de diepte in te duiken, maar er was geen verbreding naar de rest van de organisatie. De inspiratiebijeenkomsten in Breda hebben een gering aantal deelnemers. De grootste uitdaging hier is uitbreiding van het team.

Inspiratieteam in de PI

In de *PI Dordrecht* is wel een groepsvoorlichting gehouden, maar dit heeft niet geleid tot een inspiratieteam. Naarmate steeds duidelijker werd dat individuele actieleertrajecten in de PI lastig zouden worden, is besloten tot het omdraaien van de volgorde: beginnen met teamcoaching in een inspiratieteam en van daaruit individuele actieleertrajecten aanbieden. Dit kwam ook overeen met de wens van de PI om bij een bepaalde afdeling in te zetten op ondersteuning van het team. Helaas is ook dit niet van de grond gekomen. Betreffende afdeling staat intern - maar ook bij DJI - bekend als 'probleemafdeling'. Het team heeft in twee jaar tijd zeven verschillende teamleiders gehad die allen snel zijn vertrokken. In januari 2023 is de achtste teamleider aangetreden. Hij stond open voor hulp bij deze klus, in de vorm van teamcoaching en ondersteuning van hemzelf. De interne projectleider en de teamleider organiseerden een groepsbijeenkomst waarin wij onze plannen konden uitleggen. Voor de PIW-ers was dit echter de eerste vergadering met hun nieuwe leidinggevende en zij hoopten op het maken van concrete werkafspraken. Dat er een project zou starten met Avans Hogeschool en dat wij aanwezig zouden zijn bij hun vergadering, was vooraf niet gecommuniceerd en een deel van de aanwezige PIW-ers voelde zich bekocht. Zij hadden directe oplossingen voor de problemen op de werkvloer verwacht. Wij kwamen er kort voor de bijeenkomst pas achter dat onze komst bewust niet was gecommuniceerd met de PIW-ers en waren niet gelukkig met deze aanpak. De projectcoördinator en teamleider waren er echter van overtuigd dat er anders geen



PIW-ers zouden komen. Het werd een drukke bijeenkomst met veel emoties, met name veel woede en verwijten naar elkaar. Er is onenigheid in het team over de nieuwe werkwijze en diverse teamleden voelen zich niet gesteund en niet veilig. De gedetineerden profiteren daarvan door privileges voor elkaar te krijgen, hetgeen tot scheve ogen en nog meer onrust leidt. Teamcoaching leek ons nuttig, maar er was geen draagvlak voor. Daarbij vielen er na deze bijeenkomst steeds meer mensen uit door ziekte. Op gegeven moment waren er nog maar vijf vaste teamleden over; de rest bestond uit invallers. Een paar PIW-ers van de vaste kern had hierna wel interesse in individuele actieertrajecten, maar ook dit is uiteindelijk niet doorgegaan, omdat ook zij langdurig zijn uitgevallen of vertrokken zijn uit de PI. Er zijn in het voorjaar van 2023 meerdere adviesgesprekken met de manager, projectleider en nieuwe hoofd gevoerd. Eén van de onderzoekers is continu met de projectcoördinator in gesprek geweest om mee te denken. Drukte aan de kant van de PI zorgde voor grote tussenpozen in de communicatie en veel tijd tussen de vervolgstappen. Op dit moment is onze conclusie dat de PI Dordrecht te zeer in overlevingsmodus verkeert om zinvol met leren en verbeteren bezig te gaan. We hebben ideeën voor een andere aanpak. Deze zullen we in jaar 2 met een andere manager bespreken, want de huidige manager heeft de PI Dordrecht inmiddels verlaten.

Netwerkbijeenkomsten

Volgens plan zijn er in het eerste projectjaar twee netwerkbijeenkomsten gehouden. De eerste netwerkbijeenkomst vond plaats in Utrecht in januari 2023. Er waren dertien genodigden aanwezig van de gemeenten Amsterdam en Zoetermeer, en twee leden vanuit beroepsvereniging SAM. Omdat de PI Dordrecht nog niet met het project begonnen was, waren er geen deelnemers uit Dordrecht bij (de projectcoördinator had willen komen maar de bijeenkomst viel precies in haar vakantie). In Breda was al wel een inspiratieteam gevormd, maar toevallig hadden zij op de datum van de netwerkbijeenkomst al een teamdag. De tweede netwerkbijeenkomst werd in juni 2023 in Amsterdam gehouden. Amsterdam trad op als gastgemeente en verzorgde een rondleiding langs de verschillende afdelingen. Dit keer waren de deelnemers uit Breda wel aanwezig en zij hadden een nieuwe geïnteresseerde collega bij zich. Van de inspiratieteams uit Zoetermeer en Amsterdam was lang niet iedereen aanwezig, maar vanuit Amsterdam sloten wel enkele nieuwe deelnemers aan. De samenstelling van de groep was daardoor anders dan bij de eerste bijeenkomst en niet iedereen kende elkaar. Achteraf gezien hadden we actiever met dit gegeven moeten omgaan.

Op de dag van de netwerkbijeenkomst is tevens een stuurgroepbijeenkomst gehouden. Hierbij waren afgevaardigden van de drie gemeenten en een vertegenwoordiger vanuit de PI Dordrecht aanwezig. In de stuurgroep zijn de voornaamste bevindingen van het eerste jaar teruggekoppeld en enkele plannen voor het komende jaar voorgelegd en besproken.

Warme overdrachten van PI naar gemeenten en interviews met cliënten

In het deelonderzoek Klantreizen interviewen we onder andere gedetineerden die binnenkort uitstromen naar een gemeente (zie §2.4). Als gedetineerden uitstromen naar de gemeente Amsterdam, Zoetermeer of Breda en vastlopen in de dienstverlening, willen we nagaan wat er precies misgaat en wat er nodig is om de kwestie vlot te trekken. In het eerste jaar zijn echter geen gedetineerden geïnterviewd die zijn uitgestroomd naar één van deze gemeenten.

2.4 Klantreizen en ervaringen met de dienstverlening

Het uiteindelijke doel van het project Inclusie & Veiligheid is dat ex-gedetineerden en risicogroepen beter geïncorporeerd worden in de samenleving en de veiligheid toeneemt. Er zijn aanwijzingen dat als het lukt risicojongeren een zinvol ander perspectief te bieden dan een criminele carrière, hun criminele gedrag afneemt of zij er helemaal mee stoppen (Spies, 2017). In dit project investeren we in het vakmanschap van professionals, in betere samenwerking in teams en met samenwerkingspartners en in betere dienstverlening sectorbreed, *in de veronderstelling* dat dit leidt tot betere inclusie van de doelgroep. Via het interviewen van cliënten willen we erachter komen in hoeverre deze veronderstelling klopt en welke aandachtspunten er zijn.



Doel van het deelonderzoek klantreizen is om professionals te laten leren van de ervaringen van hun cliënten. Cliënten verkeren in een afhankelijke positie en geven doorgaans weinig directe feedback over de hulp die zij ontvangen aan hun dienstverlener. De bedoeling was om in fase 1 (jaar 1 en 2) ten minste 20 cliënten van de dienstverlening aan (ex)gedetineerden of personen uit risicogroepen te interviewen. Door de interviews willen we onder andere meer zicht krijgen op de route die de cliënt aflegt door het systeem van dienst- en hulpverlening tijdens hun re-integratie. Indien mogelijk wilden we in ieder geval een aantal cliënten meerdere malen interviewen en tussentijds contact met hen houden, om naast gesprekken waarin vooral wordt teruggeblikt ook meer 'real time' informatie te verzamelen. De leidende vraag daarbij is hoe klanten de dienstverlening ervaren.

Vanwege de wens cliënten langer te kunnen volgen hebben we direct ingezet op het benaderen van 20 (ex)gedetineerden of personen uit de risicogroep. De makkelijkste ingang leek daarbij die van de PI Dordrecht. Vanwege de personele wisselingen en algehele druk op de organisatie en onze contactpersoon heeft het lang geduurd voor we bij de PI Dordrecht toegang hadden tot de afdeling die ons hier concreet verder mee kon helpen. Tussen september 2022 en maart 2023 hebben we vooral gesprekken gevoerd over hoe dit aan te pakken, welke gedetineerden in aanmerking komen, veiligheidsoverwegingen en dergelijke. Ook hebben we in die periode gesproken met twee ervaringsdeskundigen die aan de PI Dordrecht verbonden zijn, met een externe deskundige met ervaring met onderzoek onder gedetineerden, voorlichtingsmateriaal gemaakt (poster en flyers) en vragenlijsten opgesteld.

Tevens hebben we in die periode de doelgroep verder afgebakend. Er zitten in de PI Dordrecht veel gedetineerden die binnen een paar weken weer buiten staan en geen re-integratie nodig hebben, en veel langgestraften die pas na de looptijd van dit onderzoek vrijkomen. Deze beide groepen zijn op dit moment niet geschikt voor deelname aan het onderzoek. Daarnaast zijn er personen die de PI vanwege veiligheidsrisico's niet geschikt acht voor deelname. We hebben eerst als criterium voor deelname genomen dat een persoon binnen een jaar vrij moet komen. Een eerste kennismaking kan dan plaatsvinden in de PI, waarna we de cliënt buiten de PI kunnen volgen. Er bleken in Dordrecht op dat moment echter geen 20 gedetineerden te zijn die binnen een jaar zouden uitstromen. De criteria zijn daarom nog wat opgerekt: we includeren nu ook enkele personen die hun verhaal in retrospectief met ons delen. Denk bijvoorbeeld aan personen die al langer vrij zijn of om personen die nu in detentie zitten, maar door veelvuldige recidive veel kunnen vertellen over de dienstverlening die ze in het verleden (niet) genoten hebben. Ook gedetineerden die niet snel vrijkomen maar vanuit detentie al wel veel zaken met betrekking tot hun re-integratie aan het regelen zijn kunnen meedoen. We spreken het eerst af met degenen die het snelst vrij komen, het liefst nog in de PI zodat het eerste contact gelegd is. Daarna blijven we deze mensen buiten volgen. Voorts interviewen we degenen die pas later in het jaar vrijkomen, eventueel voeren we meerdere gesprekken met hen in de PI om contact te houden en de voortgang van de hulp die zij nodig hebben om te re-integreren te volgen.

Toen we in maart 2023 eenmaal een contactpersoon binnen het RIC (Re-integratiecentrum) hadden ging het vlot. Twee weken later hebben we een voorlichtingsbijeenkomst gehouden waarbij twaalf gedetineerden aanwezig waren. Op deze wijze en via persoonlijke benadering door de contactpersoon van het RIC zijn acht gedetineerden bereid gevonden voor een interview.

Een deel van hen kan gevolgd worden op hun reis naar buiten. Ondertussen is vanaf december 2022 ook begonnen met het werven via andere kanalen dan de PI Dordrecht. Dit leverde met name via contactpersonen bij de deelnemende gemeenten iets op. Via deze tussenpersonen zijn enkele ex-gedetineerden gevonden die wilden meewerken. Drie van hen zijn geïnterviewd; met enkele anderen is - nog? - geen contact tot stand gekomen.

Twee van de drie geïnterviewden worden op dit moment begeleid en kunnen in de toekomst gevolgd worden. Een derde deelnemer is sinds anderhalf jaar vrij en heeft zijn leven uiteindelijk zonder hulp op orde gebracht. Met hem is een lang interview gehouden over wat hem in retrospectief nu het meest geholpen heeft. In totaal zijn in het eerste projectjaar elf



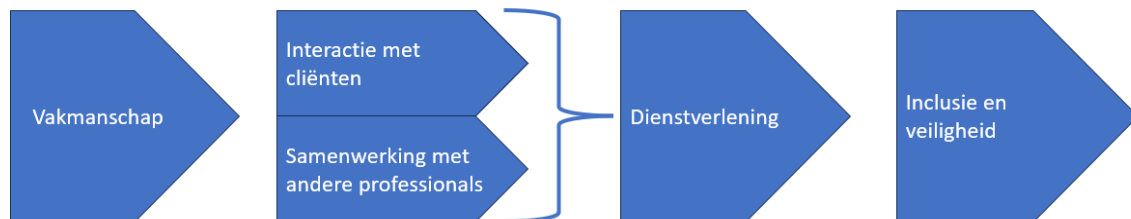
(ex)gedetineerden geïnterviewd. In alle gevallen betrof het lange en zinnige diepte-interviews van een tot twee uur, waarbij de respondenten open spraken over hun problemen. De interviews zijn gehouden tussen april en juli 2023. Er is in jaar 1 met nog geen enkele respondent een tweede interview gehouden.

Het doel om met de doelgroep ex-gedetineerden zinvolle gesprekken te voeren over de dienstverlening is zeker gerealiseerd. De meesten van hen lopen aan tegen tal van praktische problemen en zijn gemotiveerd om hun ervaringen te delen. Vanwege de veelheid aan informatie zijn vervolggesprekken nodig om beter te kunnen begrijpen hoe deze problemen nu zijn aangepakt en wat er precies niet goed gaat. We gaan ervan uit dat de meeste van hen mee willen blijven doen met het project. We weten ook dat er in het algemeen veel uitval is bij onderzoek onder risicogroepen, en als zij kort na hun vrijlating overspoeld worden met zaken die geregeld moeten worden, zal het vermoedelijk een uitdaging worden om hen bij het onderzoek betrokken te houden.



3 Verbeteren van de dienstverlening

Eén van doelen van Inclusie & Veiligheid is om via het vergroten van vakmanschap en verbeteren van samenwerking tot betere dienstverlening te komen. Daarmee hopen we bij te dragen aan een betere inclusie van risicogroepen en een veiliger samenleving. Schematisch hebben we dat als volgt weer gegeven:



Figuur 4 schematische weergave bouwblokken onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk gaat over onze eerste bevindingen ten aanzien van vakmanschap, interactie en dienstverlening, en de samenhang daartussen. Wat hebben we geleerd over hoe professionals leren en de behoeften die zij hebben bij hun professionele ontwikkeling? En als vakmanschap toeneemt, leidt dat dan tot betere interactie met cliënten en samenwerkingspartners en tot betere dienstverlening?

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen steeds per bouwblok.

3.1 Bouwblok 1: Vakmanschap

Voor het versterken van vakmanschap is in dit project gekozen voor individuele actieleertrajecten. We zien vakmanschap als de manier waarop de professional dienst verleent aan de cliënten in diens caseload – niet alleen 'wat' diegene doet, maar vooral ook 'hoe'. De coaching in de actieleertrajecten was vooral gericht op het 'hoe' van de aanpak. Ons uitgangspunt is dat goede dienstverlening door zowel de cliënt als de betreffende professionals als de organisatie waarvoor deze werkt, als adequaat wordt beoordeeld.¹

Leren zien we in dit verband als een proces waarin een professional op basis van nieuwe inzichten diens professionele handelen herdefinieert (cognitief) en omzet in nieuw gedrag (doen) in de relatie met cliënten, collega's, netwerkpartners en leidinggevenden.

De inhoud van de gesprekken

Deelnemers kregen een actieleertraject van vijf gesprekken aangeboden met een coach en onderzoeker, steeds met een interval van twee maanden. Het aanvankelijke idee was dat zij casussen zouden inbrengen waarin ze vastliepen. Samen met de coach en onderzoeker zou dan de casus afgepeld worden en gezocht worden naar handelingsalternatieven. De deelnemer zou de nieuwe inzichten dan uitproberen in een volgend gesprek met een cliënt en de uitkomst hiervan weer samen met de coach en onderzoeker evalueren. Op deze manier zou het handelingsrepertoire van de professional worden uitgebreid. Na een jaar coaching en uitproberen en teambijeenkomsten zouden alle deelnemers dan meer tools in hun individuele toolbox hebben. We veronderstelden dat de meeste ingebrachte casuïstiek zou gaan over het contact tussen professional en cliënt.

¹ Dit kan versmald worden naar klant en professional maar ook verbreed naar netwerkpartners, gemeenteraad, burgemeester en het volk van Nederland. Binnen deze sector zijn er ook casussen waarin de strafrechtzaak in de krant heeft gestaan. Dit kan een sterke invloed uitoefenen op het beoordelingsproces van de dienstverlening. In verscheidene ingebrachte casuïstiek als ook interviews met cliënten zien we dat dit tot veel complexiteit leidt: "iedereen vindt er wat van".



In de praktijk bleken de meeste actieertrajecten echter anders te verlopen dan verwacht:

- De gesprekken gingen meer over samenwerken met collega's of samenwerkingspartners dan over samenwerken met cliënten.
- De gesprekken gingen meer over (zelf)overtuigingen dan over handelingsalternatieven.
- De gesprekken waren persoonlijker en diepgaander dan verwacht.
- Casussen afpellen had een ander karakter dan verwacht.

De deelnemers bleken ervaren en zeer kundige professionals. Zij ervoeren weinig problemen met hun cliënten en brachten ook weinig casussen in die over onzekerheden in hun aanpak van casussen gingen. Het op een zakelijke wijze afpellen van een casus en op zoek gaan naar handelingsalternatieven is dan ook minder gebeurd dan we hadden verwacht. Daar waar we dat wel deden ging het meestal om een uitzonderlijke casus waarbij de professional de cliënt eigenlijk niets kon bieden omdat wat de cliënt nodig had niet gerealiseerd kon worden. De professional liep dan meer tegen de grenzen van het systeem, dan tegen de grenzen van het eigen kunnen aan.

De onderwerpen die de deelnemers inbrachten gingen veelal over de samenwerking rond de cliënt. Stagnatie in trajecten, niet het echte gesprek voeren of niet dezelfde doelen nastreven bleken zij vaker in het contact met collega's of met samenwerkingspartners te ervaren dan in het contact met cliënten zelf. De vragen die ze zichzelf daarbij stelden waren vaak persoonlijk van aard: waarom triggert dit *mij zo*, hoe kan *ik* hier anders mee omgaan, wat kan *ik* doen om die collega te overtuigen? Iets in het contact frustreerde hen en ze vroegen zich af hoe ze op een constructievere manier met die persoon om konden gaan. Ze reflecteerden graag met de coach op hun eigen handelen en op hun beleving. In de evaluatie gaven de deelnemers aan dat de beloofde anonimiteit en de open en niet oordelende houding van de coach ervoor zorgde dat ze zich veilig genoeg voelden om dat te doen.

Een ander onderwerp dat veel aan de orde kwam in de gesprekken was de rolopvatting van de deelnemers. Zij zagen bijvoorbeeld wat er in een casus of breder in de organisatie moest gebeuren voor betere dienstverlening, maar vonden dat het niet hun taak was om dat te agenderen. Bijvoorbeeld omdat zij net nieuw in de organisatie of in de functie waren, of dat er een andere aangewezen persoon was die die taak had. Ook hadden sommige professionals de overtuiging dat zij bepaalde dingen niet konden doen in hun functie (bijvoorbeeld coachende gesprekken voeren want 'ik ben geen coach').

De dagelijkse professionele realiteit van de deelnemende professionals

Wat ons in het eerste jaar met betrekking tot vakmanschap vooral opviel in de gesprekken met professionals, is de uitdagende aard van het werk en de intensiteit van de taken, zowel zakelijk als emotioneel. Dienstverlening in deze sector is complex.

Een quote van een professional: *"het is super heftig om twee daklozen in je caseload te hebben. Want dat vraagt onwijs veel van je en die mensen zijn huilend aan de telefoon elke dag bij wijze van en smeken je om geld en dat vind ik heel zwaar dat je hun moet zeggen: dit is het"*.

In de dagelijkse praktijk lijken de volgende taken van de professionals te worden verwacht:

- Gedurende elke werkdag continu beschikbaar zijn voor spoedtelefoontjes, afspraken en overleggen;
- Opereren in een emotioneel geladen stressvolle omgeving waar de eerste levensbehoeften van klanten voortdurend op het spel staan: onderdak, werk, geld, eten en de relaties met anderen (familie, vrienden, geliefden);
- In staat zijn om deze primaire levensbehoeften te realiseren voor cliënten;
- In staat zijn tot snelle en efficiënte besluitvorming die zowel wettelijk kloppend is als passend is voor de cliënt;
- Dit alles helder aan derden communiceren en het professionele handelen kunnen verantwoorden;
- Met een hoge caseload en een sterke waan van de dag waarin professionals voortdurend vanuit allerlei hoeken worden aangesproken.



Deze punten staan niet in formele taakomschrijvingen, maar vormen de dagelijkse werkelijkheid van de professionals die meedoen in dit project, ongeacht bij welke gemeente ze werken. In hun beleving gaat het leveren van vakwerk over bovenstaande punten. De ontwikkeling van vakmanschap moet dus plaatsvinden in deze dagelijkse realiteit.

Leren en ontwikkelen

De grote vraag voor de verdere ontwikkeling van vakmanschap in deze context is wat er dan precies geleerd moet worden. In de actieleertrajecten bleek al snel dat professionals al veel kennis in zich droegen. Ze weten vaak goed wat er moet gebeuren in casussen en welke dienstverlening nodig is. Ze droegen in veel gevallen zelf heldere oplossingen aan voor ingewikkelde casussen waar ze mee bezig waren. Ze voelden zich alleen geblokkeerd als het erom ging deze oplossingen op een constructieve manier te concretiseren. Het probleem leek zich meer te concentreren in het "hoe" dan in het "wat". Blokkades ontstonden vaak door onheldere of niet passende rolopvattingen, innerlijke overtuigingen en persoonlijke weerstand. De belangrijkste overeenkomst in de casuïstiek die ze in de actieleertrajecten inbrachten, lijkt te zijn dat de professionals uit hun flow gebracht zijn, met als belangrijkste vraag: 'hoe kom ik weer in mijn flow terecht?'

Wanneer in de actieleertrajecten een klimaat gecreëerd werd waarin blokkades op een veilige manier onderzocht konden worden door zowel de coach als de professional, losten deze op, ontstond opnieuw een ervaring van flow, en was de professional in staat om op een constructieve manier te handelen. Een veelvoorkomend thema in de actieleertrajecten was bijvoorbeeld dat professionals niet weten hoe ze om moeten gaan met een lastige collega of netwerkpartner, en dat ze zich niet in staat voelden om een constructief klimaat te scheppen waarin ze openlijke en onderhuidse weerstand konden doorbreken. Het was niet dat ze dat op zichzelf niet kunnen, in andere situaties hadden ze wel dit vermogen. Het lijkt dus niet zozeer te gaan om een gebrek aan kennis en vaardigheden, maar meer om een onvermogen van de professional als mens om deze kennis en vaardigheden in te zetten in een bepaalde context. En die context is dan vaak de samenwerking met andere professionals. Als die samenwerking niet goed gaat, is de dienstverlening onder de maat en is er weinig voortgang in een casus. Als de samenwerking wel goed gaat, ontstaat er integrale dienstverlening en resultaat. Het werken aan de ontwikkeling van vakmanschap lijkt voor een belangrijk deel te gaan om het vermogen om (problemen in) samenwerking op een constructieve manier te onderzoeken. Om dit voor elkaar te krijgen, lijken in ieder geval de volgende condities essentieel:

- **Ontspanning/rust**

De waan van de dag zorgt ervoor dat de professionals in de 'actie-stand' zitten. De focus en aandacht gaat naar allerlei verschillende taakjes die afgevinkt moeten worden. Een effectieve reflectieve houding vraagt rust en ruimte om het professionele handelen effectief te onderzoeken. Handelen en reflecteren op hetzelfde moment lijkt niet erg effectief te zijn. Om innerlijke overtuigen en rolopvattingen effectief te onderzoeken moeten professionals rust voelen. We zagen verschillen in de manier waarop de professionals reflecteerden in rust- of juist actie-stand. De actiestand lijkt voor veel professionals meer hun comfortzone, maar niet altijd productief om handelingsmogelijkheden te onderzoeken die minder comfortabel voelen. Een authentieke ervaring van ontspanning is voor veel professionals ongebruikelijk of zelfs onbekend. De professionals die deelnemen aan het project zijn 'doeners' die graag 'aan' staan, maar die tegelijkertijd het als zeer prettig en productief ervaren als ze meegenomen worden in een rustige reflectie-stand.

- **Oordeelloos luisteren**

Professionals opereren in een omgeving waarin iedereen steeds snel een oordeel heeft over wat er gebeurt en zou of had moeten gebeuren. Dit zorgt ervoor dat professionals niet snel geneigd zijn om blokkades die ze tegenkomen in het werk te adresseren op een open en constructieve manier. Het voorkomen van gezichtsverlies en je hoofd niet boven het maaiveld uitsteken worden snel belangrijker dan gezamenlijk tot vruchtbare oplossingen komen. Tegelijkertijd ervaren ze het oordeelloos luisteren van de coach in de actieleertrajecten als prettig en productief.



- Een gezonde balans tussen de menselijke en zakelijke aspecten op het onderwerp van reflectie.

Het beeld dat bij ons als onderzoekers rijst, is dat het menselijke aspect van de dagelijkse praktijk in organisaties snel ondergeschoven raakt. Reflecteren vanuit functionaliteit en zakelijkheid lijken meer 'gelegitimeerd' dan reflecteren vanuit menselijkheid. Een aantal deelnemers merkte op het heel fijn te vinden om in dit project stil te kunnen staan. Zij vonden het jammer dat dat in hun organisatie normaal gesproken niet gebeurt, ook niet in reguliere intervisiebijeenkomsten en ook niet als ze zich wél prettig en veilig voelden bij hun directe collega's. Het lijkt erop dat de organisatiecultuur een rustige, oordeelloze manier van reflecteren en evalueren in de weg staat en dat professionals zich onvoldoende realiseren dat zij zelf ook de organisatie zijn en dit kunnen doorbreken. Een ander belangrijk inzicht dat we hebben opgedaan is dat leren en ontwikkelen bij iedereen verschillend verliep. Opvallend was dat alle deelnemende professionals op een unieke manier reflecteerden op hun eigen vakmanschap en praktijk. Het ontbreken van een algemeen gedeeld referentiekader leidt ertoe dat elke professional een eigen kader hanteert. Benoemen wat er niet goed gaat lijkt professionals ook gemakkelijker af te gaan dan benoemen wat er wel goed gaat. Het bewust omarmen van de authenticiteit van de professional had tot effect dat de professionals zich gezien voelden en meer open stonden om de eigen praktijk te onderzoeken.

Opbrengst van deelname aan het project voor professionals

Hebben de actieertrajecten geleid tot versterking van vakmanschap? Welke inzichten hebben we hierover opgedaan? Alles samengenomen zagen we in de gesprekken vooral belemmerde overtuigingen ten aanzien van zichzelf (kunnen en durven) en ten aanzien van hun rolopvatting (moeten en mogen). De coaching was gericht op het zichtbaar maken en bevragen van belemmerende overtuigingen, waarna deze vaak oplosten. Deelnemers rapporteerden in een volgend gesprek terug dat ze het nieuw geleerde in de praktijk hadden gebracht, en evalueerden het effect daarvan weer met de coach en onderzoeker. In die zin kunnen we stellen dat er sprake is van versterking van vakmanschap. We zagen wel een ander type opbrengst dan we hadden verwacht. We gingen ervan uit dat het actieertraject direct zou bijdragen aan meer nieuwe tools voor de eigen toolbox (competenties), meer op het niveau van kennis en vaardigheden. De actieertrajecten lijken echter vooral te hebben bijgedragen aan de persoonlijke ontwikkeling, waardoor de belemmeringen, die het ten volle benutten van de al aanwezige competenties in de weg stonden, zijn af- of weggenomen.

Aan het einde van jaar 1 heeft één van de onderzoekers met 13 deelnemers een evaluatiegesprek gehouden (de 14^{de} deelnemer kon vanwege ziekte niet meedoen). Inhoudelijk typeerden de deelnemers de coaching als:

- waardevol
- open gesprek
- onbevooroordeeld luisteren
- de juiste vragen gesteld
- zet aan tot nadenken
- ikzelf stond centraal
- introspectie
- verdiepend.

Door de coaching stonden ze stil bij hun eigen handelen, iets waar ze normaliter geen tijd voor hadden of namen. Ze vonden het fijn dat zij zelf nu centraal stonden en niet de casus.

"Het is altijd fijn om met iemand te sparren van buiten het bedrijf. Hoe kan je iets anders doen, en dat bespreken vrij van oordeel".

"Een uur of nog meer voor mij. Het is een moment voor reflectie en kijken naar wat ik nodig had".



We vroegen hen ook wat de coaching hen heeft opgeleverd. Als opbrengst noemden zij:

- inzicht beklijft echt
- bevestiging dat ik het goed(e) doe
- geeft vertrouwen
- ik mag loslaten
- ik ben anders/minder gaan doen
- meer voor zichzelf gaan staan
- ontspanning in het werk.

Sommigen gaven aan vooral anders te zijn gaan doen. Anderen gaven aan dat ze zich vooral meer bewust werden van hun handelen en daardoor nu bewustere keuzes maken.

"Het begon allemaal best praktisch en klantgericht, en heel natuurlijk kwamen we steeds verder tot persoonlijke ontwikkeling. Het was niet eens altijd meer puur werk gerelateerd, maar ook over mij. Super waardevol en daardoor veel inzichten gekregen".

"Ik heb de coaching echt als een cadeautje ervaren met name wat betreft mijn zelfontwikkeling. Ik ga makkelijker, soepeler, ongedwongener een gesprek in."

"Ik ben veranderd in mijn ontwikkeling als professional en ook in mij als persoon. Ik neem dingen niet meer tot me in een bepaalde haast of 'het moet nu'."

3.2 Bouwblok 2: Interactie met cliënten en samenwerking met andere professionals

Het vakmanschap van de deelnemende professionals komt hoofdzakelijk tot uitdrukking in de interactie met cliënten en in de samenwerking met andere professionals. Succesvol handelen betekent vaak het succesvol kunnen overtuigen van cliënten en andere professionals of het vermogen om een gezamenlijk besluit te bewerkstelligen. Onsuccesvolle of stroperige trajecten lopen vaak vast omdat betrokkenen niet op een lijn liggen met elkaar. Goede dienstverlening is dus afhankelijk van de kwaliteit van alle interacties. In de individuele coaching onderzoeken we dit voor de individuele professional. Voor het leren op team- en organisatieniveau hebben we inspiratieteams opgezet.

Inspiratieteams

Het oorspronkelijke idee was om de casuïstiek en thematiek uit de individuele actieeltrajecten in te zetten om te reflecteren op de dienstverlening op team- en organisatieniveau. We namen aan dat uit de individuele coaching 'als vanzelf' gezamenlijke onderwerpen zouden komen bovendien waarmee het team aan de slag zou willen.

Het organiseren van authentiek leren op team- en organisatieniveau bleek in jaar 1 echter een stuk complexer te zijn dan leren organiseren voor individuele professionals. In de individuele coaching is het ontwikkelen makkelijk waar te nemen. De professional probeert iets nieuws uit en ziet meteen effect van het nieuwe handelen. Er is sprake van een feedback loop waarbij reflecteren en experimenteren in een overzichtelijke en directe relatie tot elkaar staan. Een professional die reflecteert op zijn praktijk en daarin experimenteert, kan snel doorontwikkelen.

Op team- en organisatieniveau bleek dit ingewikkelder te zijn. Vraagstukken rondom dienstverlening zijn in team- of organisatieverband complexer door onder andere het aantal partijen dat betrokken is. Voor concrete veranderingen moet er vaak goedkeuring gegeven worden op beleidsniveau. Dit betekent dat het tackelen van concrete vraagstukken veel meer tijd kost. Leren en uitproberen is leuker als je ook snel resultaten kunt waarnemen.

We hebben in jaar 1 geïnspireerde teambijeenkomsten gehad waarin we gereflecteerd hebben op de dienstverlening en het functioneren van teams, organisaties en ketens. Wat we onderschat hebben is het belang van concrete experimenten naast reflecteren. In een grotere setting is dit lastiger te organiseren. Als grote groepen nieuwe dingen uit gaan proberen, gaat



het meer mensen en afdelingen aan. Er moet ineens akkoord voor experimenteren komen van verschillende leidinggevendenden. Door het uitblijven van concrete veranderingen ontstond op een gegeven moment bij veel deelnemers een gevoel van vrijblijvendheid: "wat doen we hier nou echt?" en "zitten de juiste mensen wel aan tafel?"

Netwerkbijeenkomsten

Er zijn twee netwerkbijeenkomsten georganiseerd in het eerste jaar. In de bijeenkomsten hebben we de verschillende gemeenten kennis laten maken met elkaar en gekeken naar gedeelde thematiek/problematiek. De eerste bijeenkomst werd heel positief ontvangen, de tweede bijeenkomst wat minder. De eerste bijeenkomst was speels van opzet en was gericht op kennismaking en op wat deze professionals bindt. De tweede bijeenkomst had een ander karakter en het doel werd niet altijd begrepen en de bijeenkomst werd daardoor deels ook als minder nuttig ervaren (zie ook § 4.3).

Een reflectie van een professional op de bijeenkomsten:

"De eerste netwerkbijeenkomst waren er hele andere mensen dan de tweede. Dat vond ik jammer. Ik vind dat je als je meedoet ook het commitment moet hebben. En je moet dat ook met elkaar uitstralen. En als je dan niet bij zo'n netwerkbijeenkomst bent, ja, dan vind ik dat echt jammer. Ik zou willen dat iedereen dan ook 'all the way' gaat en niet lafjes wel of niet een keer aanwezig zijn. Dus tja wat is hier mijn tip? Ik denk de kaders wat strakker neerzetten. Als je wil bouwen aan een lerend netwerk dan moet je wel kunnen voortbouwen en met losjes in- of uitstromen bouw je niks op. De kracht van het netwerk verdwijnt dan."

Dat wat de professionals energie lijkt te geven is het gevoel van een gezamenlijk project met een vaste groep mensen. Steeds dezelfde samenstelling hebben bij de netwerkbijeenkomsten kunnen we waarschijnlijk niet garanderen vanwege de praktische logistieke realiteit van alledag. Wat we in het volgende jaar wel kunnen doen is een duidelijker kader scheppen.

3.3 Bouwblok 3: Dienstverlening

In de vorige twee paragrafen is beschreven hoe in het project is gewerkt aan vakmanschap en aan betere interactie. Daarbij hebben we gezien dat met het verbeteren van de interactie en samenwerking een bescheiden start is gemaakt. Dit moet nog versterkt worden in de komende projectjaren. Het versterken van het vakmanschap van de deelnemende professionals is wel goed gelukt. We horen van de deelnemers terug dat ze een ontwikkeling hebben doorgemaakt en meer in hun kracht staan. De vraag die daarna voorligt is: leidt dit ook tot betere dienstverlening? Als professionals meer ontspanning in hun werk ervaren, steviger de gewenste koers uitdragen en helderder hun grenzen aangeven, wat merkt de cliënt daar dan van in de dienstverlening?

In deze fase van het onderzoek kunnen we daar nog maar weinig over zeggen. We hebben wel met klanten over de dienstverlening in den brede gesproken, maar niet concreet over de dienstverlening van professionals die deelnemen aan het project. Daar wordt later in het project aandacht aan besteed.

De enige bron van informatie die we op dit moment hebben is de feedback van de deelnemende professionals. Niet alle deelnemende professionals hebben direct klantcontact en niet alle deelnemers hebben effecten van het geleerde op de dienstverlening benoemd (we hebben daar zelf ook niet altijd expliciet naar gevraagd). Twee deelnemers beschrijven goed hoe wat zij zelf geleerd hebben doorwerkt in de dienstverlening aan de cliënt.

"Wanneer ik meer achterover ga zitten dan neem ik meer tijd en laat ik meer bij de cliënt. Ik doe het nu meer op een chille manier. Ik wist het allemaal wel, maar nu is het echt ingedaald. Ik heb ook eerdere coaching gedaan en dan dacht ik 'ja zo ga ik het voortaan doen'. Maar nu is het echt voor het eerst geïntegreerd in mijn zijn. Ik merk dat in mijn werk maar ook in mijn privé. Ik kan meer loslaten. Het is nu echt: wat wil ik. Het is een hectische periode in de organisatie maar ik kan toch echt stil zijn bij mijzelf. Jullie geven een soort vrijheid, jullie laten



onzelf praten. Het is net alsof je bij de psycholoog zit. Haha. Maar dat geeft meer ruimte. En dat ben ik ook met de cliënten gaan doen, dus het werkt door.”

“Ik ben meer naar mezelf en naar mijn klant gaan kijken, hoe pak je het aan en wat voor effect heeft dat op hen? Een collega zei laatst ‘goh je bent veel vrolijker’. We hebben zoveel boekjes en regels en adviezen over gesprekken. Je moet dit wel doen, je moet dat niet doen, wel 1000 dingen. Maar in de coaching leerde ik: je mag gewoon jezelf blijven. Ik heb het allemaal losgelaten en dat geeft mij zo veel meer rust. Ik denk nu: ik doe het op mijn eigen manier. Doordat ik het anders doe worden de klanten ook opener. Ze gaan meer vertellen. Dan kun je hen de juiste dienstverlening geven, een beter plan op maat maken. Doordat je het net iets anders aanvliegt.”

In het vervolg van het project zullen we meer reflecteren op wat toegenomen vakmanschap concreet betekent voor de dienstverlening aan de cliënt.

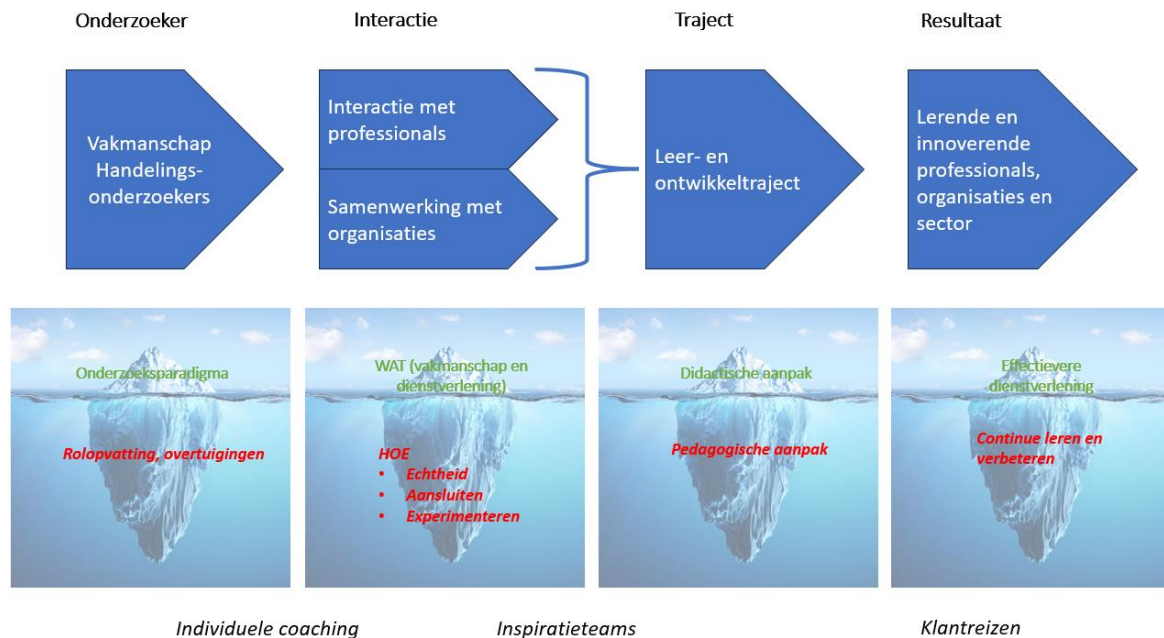
3.4 Bouwblok 4: Inclusie en Veiligheid

Het uiteindelijke doel van het project is betere inclusie van risicogroepen in de samenleving en daardoor een toename van de veiligheid. Wat kunnen we na het eerste jaar zeggen over de ervaringen van cliënten? Het doel om met de doelgroep ex-gedetineerden zinvolle gesprekken te voeren over de dienstverlening is zeker gerealiseerd. Ze lopen tegen veel verschillende praktische problemen aan en het organiseren van hulp gaat stroperig. Ze mogen of kunnen niet alles zelf regelen (bijvoorbeeld handelingen waarvoor de Digid app op een mobiele telefoon nodig is) en zijn daarvoor afhankelijk van casemanagers die door drukte beperkt tijd voor hen hebben. Enkele gedetineerden zitten al maanden met vragen waar geen antwoord op komt en voelen zich daardoor gefrustreerd; een enkeling maakt zich grote zorgen over de achterblijvers. Tegelijkertijd zijn er positieve verhalen op te tekenen van gedetineerden die zelf of met behulp van re-integratie organisaties voor een ander, niet deviant, pad hebben gekozen. We hebben op dit moment nog te weinig informatie om hier uitspraken over te doen, maar de eerste indruk is dat re-integratie in de samenleving een weg met veel hobbels lijkt te zijn.



4 Inzichten over het actieonderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen op het niveau van het secundaire proces tussen onderzoekers en professionals. Dat doen we aan de hand van dezelfde bouwblokken als die voor het primaire proces. Net als in het primaire proces lijken ook hier de belangrijkste processen zich af te spelen onder de waterlijn.



Figuur 5 schematische weergave (veronderstelde) verbanden en processen

4.1 Vakmanschap handelingsonderzoekers

Boven de waterlijn werken we in dit project vanuit een paradigma van actie- en handelingsonderzoek (Coenen, 1987; Coghlan, 2019) en sociaal constructivisme (Giddens, 1984; Harré, 1983; 1993). Belangrijke elementen hierin zijn een gelijkwaardige relatie tussen onderzoekers en onderzochten, een zoektocht naar contextuele kennis die in specifieke situaties werkt, en het uitgangspunt dat mensen de sociale realiteit en hún sociale realiteit zelf creëren. In psychologische zin zijn mensen de theorie die ze over zichzelf hebben (Harré, 1984). In sociologische zin worden maatschappelijke structuren in menselijk handelen geproduceerd en in stand gehouden (Giddens, 1984). Dat gebeurt grotendeels in routinematig handelen (Coenen, 1987). Dit routinematige handelen kan worden gezien als een vorm van praktische wijsheid (Schwarz & Sharpe, 2010), waarvan Lipsky (1980) en Zacka (2017) een empirische beschrijving geven.

In die sociale constructie van de werkelijkheid kijken we niet alleen naar de praat-theorie, maar vooral naar de doe-theorie die professionals en ook wij als onderzoekers er op nahouden (Argyris, 1977). De *proof of the pudding is in the eating*, zoals ze in het Engels zeggen: of we iets vinden dat hout snijdt, blijkt uit het feit of er in positieve zin iets verandert (meer bedoelde gevolgen, minder onbedoelde gevolgen). Goffman (1983, 1963) beschrijft vanuit een drama perspectief hoe mensen voortdurend de indruk die ze maken proberen te managen en maakt een onderscheid tussen *frontstage*, *backstage* en *off-stage*. Frontstage spelen mensen een rol; backstage, bijvoorbeeld in de privé-sfeer, trekken mensen zich minder aan van verwachtingen en zijn ze meer op hun gemak. Off-stage in hun eentje voelen ze zich vrij in hun doen en laten. Naarmate mensen zich meer op hun gemak voelen, wordt hun handelen minder bepaald door verwachtingen en conventies (zoals een organisatiecultuur) en is dat handelen meer autonoom. In het onderzoek zijn we op zoek naar werkzame mechanismen (Pawson & Tilley, 2004) om het



autonome vakmanschap van professionals te vergroten. Vergroten van die autonomie zoeken we in eerste instantie backstage en off-stage, daar waar professionals al meer autonoom zijn. Dit globaal omschreven kennis-paradigma vraagt van onderzoekers vaardigheden die verschillen van meer traditioneel onderzoek dat zich richt op het testen van hypothesen en waarheidsvinding. Belangrijke succesfactoren (vergelijk Wampold & Imel, 2015) zijn onder andere het voeren van echte gesprekken waarin onderzochten op hun gemak en zichzelf zijn (creëren van een *backstage* context), het vinden van een gezamenlijk doel (dat wil zeggen: handelingsalternatieven die voor professionals én onderzoekers adequaat zijn, parallel aan het proces tussen professionals en cliënten), aansluiten bij de manier waarop mensen de wereld ervaren en construeren, en actief experimenteren met gedrag om betere praktische wijsheid te ontwikkelen. Het creëren van condities voor effectievere interventies is onderdeel van de interventie zelf.

Vaardigheden die dit vraagt zijn onder andere reflexiviteit (je zoveel mogelijk bewust zijn van wat je doet en laat en kunnen waarnemen en achterhalen wat het effect daarvan is), een ontspannen en veilige context kunnen creëren, levendige gesprekken kunnen voeren waarin beleving belangrijker is dan het achterhalen van zoveel mogelijk feiten, het doel van gesprekken steeds voor ogen hebben, en tegelijkertijd kunnen meegaan in de manier van denken van de ander. De misschien wel belangrijkste vaardigheid is zowel eenvoudig als moeilijk: op een ontspannen manier jezelf zijn, zoals je dat in *backstage* contexten bent. Onder de waterlijn vraagt dit om een bijpassende rolopvatting en overtuigingen, zoals gelijkwaardigheid tussen onderzoekers en onderzochten, relativiteit van wetenschappelijke kennis (alles werkt weleens, niets werkt altijd), erkennen dat je als onderzoeker altijd jezelf meeneemt en dat een goede onderzoeker zijn begint met jezelf als mens te laten zien (je neutraal en afstandelijk opstellen om je invloed op de situatie te willen minimaliseren werkt vaak averechts en staat haaks op de gewenste gelijkwaardigheid tussen gesprekspartners), respect voor ieders eigen actorschap (mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden), oprechte nieuwsgierigheid naar wat iemand drijft en oordeelloos kunnen luisteren. De belangrijkste/eigenlijke gesprekken tussen onderzoekers en professionals lijken zich in de praktijk onder de waterlijn af te spelen. Over en weer zijn er verwachtingen en rolopvattingen. Sommige professionals verwachten van onderzoekers bijvoorbeeld de neutrale en zakelijke houding die ze associëren met (traditioneel) onderzoek en maken zich op voor een sociaal wenselijke *frontstage performance*. Zij vragen zich dan (vanuit een beeld van traditioneel onderzoek) onder andere af wat het onderzoek nou eigenlijk inhoudt. Andere professionals die van collega's hebben gehoord over 'individuele coaching' in het project verwachten een betrokken en empathische coach die er alleen voor hen is. Zij verwachten een veilige omgeving waarin ze vrijuit praten en hun woorden niet hoeven te wegen. Zij schrikken dan bijvoorbeeld van de onderzoekscomponent waarin we kennis ook delen en met elkaar bespreken.

Omgekeerd hebben we als onderzoekers ook rolverwachtingen van professionals, bijvoorbeeld dat ze nieuwsgierig en onderzoekend in hun werk staan en beter willen worden in hun werk. De belangrijkste gesprekken vinden in die zin onder de waterlijn plaats en zijn gericht op het vinden van een gezamenlijke basis voor ontwikkeling. Hoe verhoudt een professional zich tot ons doel? Ziet deze beter worden in het werk vooral als een kans uitdaging en wil hij of zij vooral gefaciliteerd worden? Als een competentie uitdaging en wil deze iets leren? Als een co-creatie uitdaging om eigen ideeën vorm te geven? Of als onbegonnen werk vanwege alle verschillende verwachtingen en werkdruk? Afhankelijk daarvan proberen we als onderzoekers een rol te kiezen die aansluit bij hoe de professional de uitdaging ervaart – de onderzoeker als facilitator (helpen om kansen te creëren), als leraar, als incubator/ondernemer of als 'ouderfiguur'. Dat wil zeggen: flexibiliteit in de eigen rolopvatting van de onderzoeker. De SLIM-methodiek (Spies et al., 2016, Spies 2023) is niet alleen een model dat we gebruiken om betere handelingsalternatieven te vinden voor de interactie tussen professionals en cliënten, maar ook voor de interactie tussen onderzoekers en professionals. Het creëren van een ontspannen sfeer en echtheid (versus sociale wenselijkheid) in gesprekken is daarvoor een voorwaarde.



De lessen die we trekken zijn:

- Het creëren van een gezamenlijke basis in wat we samen gaan doen is een voorwaarde om tot (actie)onderzoeken en (actie)leren te komen. Het vraagt meer dan alleen expliciteren van onze onderzoeksopvatting om actieve betrokkenheid te creëren.
- Om dit te kunnen doen is het belangrijk om een ontspannen sfeer te creëren waarin onderzoekers en professionals elkaar als mensen ontmoeten, los van werk richtlijnen en onderzoeksdesign. Het creëren van voorwaarden voor onderzoeken en leren is onderdeel gemaakt van het onderzoeksdesign. Het oorspronkelijke plan richtte zich vooral op het organiseren van leren via een vorm van plan-do-check-act rond casussen. In de praktijk hebben we het organiseren van (voorwaarden voor) leren door professionals leidend gemaakt en (nog) niet het analyseren van casussen. Daartoe hebben we het model van logische bouwblokken ontwikkeld dat we in de inleiding hebben beschreven. In het eerste jaar hebben we vooral de eerste en laatste bouwblokken (vakmanschap en resultaat) kwalitatief kunnen laden. In het vervolg van dit project willen we meer inzoomen op interactie en dienstverlening.

4.2 Interactie onderzoekers – professionals

In gesprekken die we als onderzoekers voeren met professionals veronderstelden we dat de manier om tot actieleren te komen het afpellen van ingewikkelde casuïstiek zou zijn. Samen nieuwe handelingsperspectieven bedenken die de professional uitprobeert, daarop weer reflecteren, nieuwe lessen trekken, weer nieuwe handelingsmogelijkheden bedenken enzovoort. In de praktijk bleek dit voor veel deelnemende professionals niet per se de manier te zijn waarop zij tot leren komen, of niet waar zij behoefte aan hadden voor hun vakmanschapsontwikkeling.

Het ontdekken van de juiste aanvliegroute om tot leren te komen, gebeurt dan ook vooral in contact met de professional zelf. In het gesprek met de professional wordt diens zelfbeeld rondom het eigen vakmanschap zichtbaar. Het zelfbeeld nodigt uit tot een lerende/experimentele houding of werkt het tegen. De mate van veiligheid die de professional voelt in het contact en het soort uitnodigingen dat de onderzoeker doet hierbinnen, bepaalt hoe het zelfbeeld zichtbaar wordt. Als dit zelfbeeld op een positieve manier zichtbaar wordt, heeft het een stuwende functie voor ontwikkeling. Aansluiten bij dit zelfbeeld in de interactie zorgt ervoor dat de individuele professional zich ook kan herkennen in de uitnodiging tot vakmanschapsontwikkeling. Het afpellen van casuïstiek is dan een mogelijke manier van leren maar er kunnen ook andere manieren aangedragen worden, die op dat moment meer aansluiten.

De volgende situatie die we zijn tegengekomen, schetst de rol van de interactie bij dit handelingsonderzoek:

In het eerste gesprek wat we voerden met een professional, kwam deze onzeker over. In de casuïstiek die de professional inbracht in het gesprek, waren gevoelens van onmacht aanwezig en had de professional weinig gevoel van eigenaarschap binnen de situatie. De sfeer van deze onmacht was sterk in de beleving van de professional en invoelbaar via de interactie. Dit beïnvloedde ons. We ervaarden sympathie en wilden de situatie ook graag opgelost zien. Hierdoor namen wij als onderzoeker en coach een meer adviserende en sturende rol in. Aan het eind van het gesprek spraken we met de professional een behapbare leeractie af voor de volgende keer. We bleven een beetje achter met een gevoel of dit nu de beste insteek was. Methodisch gezien was dit kloppend maar toch voelde het ook niet helemaal goed. Bij het tweede gesprek zijn we met dezelfde insteek door gegaan. We hebben gereflecteerd tijdens het gesprek en een concrete actie voor de volgende keer afgesproken. Actieleren volgens het boekje en toch voelde het niet helemaal goed.

Aan het begin van het derde gesprek, had de professional de acties van de vorige keer 'netjes' uitgevoerd en daar hebben we op terug gereflecteerd. Daarna hebben we weer een nieuwe actie voorbereid voor het volgende gesprek. Na een half uur waren we daarmee klaar. Methodisch



gezien hadden we ons werk netjes gedaan. Efficiënt gewerkt. De gesprekken duren normaal een uur en nu waren we binnen 30 minuten klaar. En nog steeds voelde het onbevredigend. We begrepen eigenlijk ook niet zo goed waarom juist deze onzekere professional voor de pittige professionele taak die ze had was gekozen.

We hebben het gesprek gewoon door laten gaan en vrij gesproken over leerprocessen in het algemeen. Hierdoor ontstond spontaan een geïnspireerd gesprek. We vroegen op andere onderwerpen door en ons beeld van de professional veranderde daardoor compleet. De professional kwam ineens erg scherp en strategisch over. Binnen lopende casuïstiek leek ze goed in te zien wat er nodig was en was ze ook in staat dit voor elkaar te krijgen. Haar onzekere zelfbeeld had vooral betrekking op haar plaats in de organisatie (die was ook onduidelijk), en niet op de inhoud van het werk. Als dit beeld van de professional er bij het eerste gesprek was geweest hadden we waarschijnlijk andere acties geformuleerd, die veel uitdagender waren geweest. De interactie met de professional begon voor ons ook veel bevredigender te voelen.

Het zelfbeeld van de professional impliciet aanwezig in de interactie van het eerste gesprek was meer voorzichtig en onmachtig. Dit heeft de insteek van onze kant voor een groot gedeelte bepaald. Het organiseren van gevoelens van veiligheid binnen de interactie en het leren had voor ons hier de urgentie. Het zelfbeeld dat naar voren kwam in het derde gesprek was meer uitdagend en krachtig van aard. Dat nodigde ook weer een andere interactie en insteek uit. Juist uitdaging organiseren en buiten de lijntjes kleuren leek passend. Achteraf gezien was de eerste insteek eigenlijk helemaal niet zo passend.

Een zelfbeeld van de professional beïnvloedt de manier waarop de handelingsonderzoeker een interactie aangaat en betekenis geeft. Wat we zien in het voorbeeld is dat de gevolgen van inzoomen op een specifiek zelfbeeld groot kunnen zijn en dat in één professional meerdere zelfbeelden verscholen kunnen liggen. Een verschil in zelfbeeld kan ontstaan doordat de onderzoeker een andere soort interactie aangaat maar ook omdat iemand een verandering in zijn/haar (professionele) leven heeft meegemaakt of domweg slecht geslapen heeft. Dit vraagt dus een dynamische blik op het beeld wat de professional heeft van zichzelf en zijn/haar professionele omgeving. In iedere interactie (her)scheppen we deze en dit kan een positieve of negatieve stuwung geven aan de vakmanschapontwikkeling.

We moeten dus steeds opnieuw scherp blijven of de kwaliteit van de interactie bijdraagt aan authentiek leren. Dat is geen harde wetenschap, maar grotendeels een kwestie van praktische wijsheid en aanvoelen. Als onderzoekers kunnen we hier invloed op uitoefenen. Een geformaliseerd leerproces nodigt uit tot sociaal wenselijk gedrag (een georganiseerde en gestructureerde professional die netjes en degelijk werk aflevert); een meer vrij bewegend leerproces dat laveert tussen rust, comfort en ontspanning enerzijds, en scherpte en uitdaging anderzijds, lijkt tot authentiekere relaties te leiden en tot authentiek leren.

Ook welke verwachtingen professionals hebben van externe onderzoekers kan verschillen. Dat kan variëren van 'ik kan hier dingen zeggen die ik binnen mijn eigen organisatie niet kan zeggen' tot 'die onderzoekers zijn objectieve en gestudeerde types, ik moet netjes en helder antwoord geven op hun vragen'. Deze verwachtingen spelen allemaal een rol in de manier waarop de interactie plaats vindt. Positieve verwachtingen nodigen uit tot een gunstig klimaat om te leren. Meer negatieve verwachtingen of georiënteerd op sociaal wenselijk gedrag zal eerder een behoudend leerklimaat uitnodigen. Het gedrag van de onderzoekers en de sfeer die we neerzetten zorgen weer voor een positieve of negatieve aanpassing van deze verwachtingen. Als onderzoekers proberen we steeds te achterhalen wat onze invloed is op de ander, waarbij we sturen op ontspanning, authenticiteit en een speels maar ook veilig leerklimaat waarbij niet-weten en experimenteren OK zijn.

Lessen die we trekken zijn:

- In de interactie is het belangrijk om een goede en levendige balans te vinden tussen doelgerichtheid (heldere actieonderzoeksrichting) en durven toestaan dat het gesprek een onbekende wending neemt. In de spontaniteit ontstaat energie en autonoom leren.



- In interactie is het belangrijk om aan te voelen in hoeverre er sprake is van een echt gesprek. Is wat er onder de waterlijn gebeurt congruent met het gesprek dat we boven de waterlijn aan het voeren zijn? In onze gespreksvoering laten we onszelf zien en nodigen we professionals via reflecties en doorvragen uit om dit ook te doen. Wat zegt iemand eigenlijk over zichzelf? Hoe lijkt iemand zich te verhouden tot dat wat we aan het bespreken zijn?
- Het gedeelte onder de waterlijn – rolopvattingen en overtuigingen – lijkt belangrijker te zijn voor de ontwikkeling van vakmanschap dan het gedeelte boven de waterlijn: kennis en vaardigheden. Betrokkenheid en energie voor leren en ontwikkelen lijkt bij professionals vooral te ontstaan als we inzoomen op het 'vage' (want minder concrete en grijpbare) deel van hun vakmanschap. Wanneer hier nieuwe inzichten ontstaan, ontstaat er spontaan leren ook zonder dat dit geformaliseerd wordt in een actieerplan.
- In interactie is het belangrijk om een gezamenlijk doel te hebben waar beide partijen zich eigenaar van voelen. Ons idee was vooraf dat we met professionals vooral casussen (interacties met cliënten) zouden afpellen op zoek naar handelingsalternatieven. Voor veel professionals was de samenwerking met collega's en netwerkpartners rond cliënten een belangrijker thema. Daarin zijn we meegegaan. Rolopvattingen en overtuigingen spelen in die relaties misschien nog wel een grotere rol dan in de interactie met cliënten. Het gespreksonderwerp zelf (interacties met cliënten of interacties met collega's en netwerkpartners) lijkt minder belangrijk te zijn dan het inzoomen op achterliggende opvattingen over de eigen rol.
- Om in te zoomen op deze achterliggende overtuigingen is in de gespreksvoering iemands beleving interessanter dan feiten. Teruggeven van gevoelsreflecties (de emotie die je hoort in de manier waarop iemand iets zegt) en van twijfels, en 'morrelen' aan waardeoordelen (reflecties waarin deze oordelen worden overdreven of juist gebagatelliseerd) kunnen hierbij helpen.
- Onderzoekers moeten kunnen 'spelen' met de eigen rolopvatting, afhankelijk van wat professionals in essentie zeggen over zichzelf. De verschillende rolopvattingen die we onderscheiden aan de hand van de SLIM-methodiek (Spies, 2023), zijn die van facilitator (kansen helpen creëren door samen een verkoopverhaal te construeren), leraar (werken met actieerplannen), incubator (eigen ideeën van professionals helpen concretiseren), en ouderfiguur (professionals bij de hand nemen).

4.3 Trajecten

In de vorige twee paragrafen hebben we beschreven wat dit actieonderzoek aan vakmanschap van de onderzoekers vraagt (§4.1) en hoe de interactie tussen onderzoekers en professionals is verlopen (§4.2). De vraag die in deze paragraaf voorligt is of we er in geslaagd zijn actieertrajecten te organiseren.

De actieertrajecten van professionals hebben deels een ander karakter gekregen dan we voor ogen hadden bij de start van het project. Het idee was om via reflectie op casussen (bijvoorbeeld via de STAR-methodiek situatie, taak, actie en resultaat in kaart brengen) tot een SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) actieerplan te komen dat zich cyclisch ontwikkelt via een PDCA (plan-do-check-act) methodiek waarin we na verloop van tijd steeds meer tot de kern komen. In de praktijk vindt actieleren nu voor een groot deel niet op deze geformaliseerde manier plaats, maar meer informeel en spontaan. Dat proberen we als onderzoekers te stimuleren en te faciliteren door aan te sluiten bij de organische ontwikkeling van de professional. De onderzoekers maakten verslagen van de gesprekken waarin zowel de inhoud als de nieuwe inzichten van zowel de professional als de onderzoekers zelf werden vastgelegd. Op basis van die verslagen reflecteerden de onderzoekers het volgende gesprek met de professional op wat deze met de nieuwe inzichten had gedaan. Ze bleken dan vaak allerlei nieuw gedrag te hebben ingezet waarop vervolgens ook weer werd gereflecteerd. Professionals hadden soms het gevoel dat ze 'hun huiswerk niet hadden gedaan', maar kwamen er in de gesprekken met de onderzoekers achter dat ze eigenlijk heel veel werk hadden verricht, waar ze zich niet zo bewust van waren. Wij maakten het onbewuste bewust en gaven daar taal aan. In zekere zin ontzorgen we daardoor professionals wat betreft de methodische kant van



leren en ontwikkelen. De meer didactische benadering die we aanvankelijk voor ogen hadden voor de actieertrajecten van professionals hebben we in de praktijk vervangen door een meer pedagogische benadering. Niet 'het' (handelingsopties in casussen) staat centraal, maar 'ik' (de professional zelf).

In de inspiratieteam- en netwerkbijeenkomsten deed zich het omgekeerde voor. Aanvankelijk probeerden we om op dezelfde manier als in de individuele gesprekken een spontaan leer- en ontwikkelproces op gang te brengen. Dit sloeg echter maar ten dele aan. In de beleving van de deelnemende professionals waren de bijeenkomsten goed voor het ontwikkelen en versterken van een groepsgevoel en onderlinge steun, maar ook wat richtingloos. Als onderzoekers zagen we wel leeropbrengsten, maar niet in de mate waarop we hadden gehoopt. De deelnemers zagen die leeropbrengst zelf niet. Aan de hand van een gezamenlijke analyse van een casus in een netwerkbijeenkomst bijvoorbeeld, ontstond een levendig rollenspel waaraan professionals actief deelnamen en met elkaar in gesprek gingen over verschillende perspectieven en manieren om een gesprek te voeren. In de evaluatie achteraf gaven de meesten echter aan dit onderdeel toch niet zo interessant te vinden. Ook gaven ze aan dat ze niet begrepen wat het doel er van was en hoe de inhoud van de bijeenkomst zich verhoudt tot het doel van het project. Een van de deelnemers vond het zelfs sneu voor ons dat we zo ons best deden en zij niet leken te begrijpen waar we heen wilden. We interpreteren dit als een vraag om meer kader en structuur. De vrije ruimte die zo vruchtbaar bleek in de individuele gesprekken werd in een groepssetting eerder als vaag dan als plezierig ervaren. Het leerde ons dat het (herhaaldelijk) benoemen van het kader waarbinnen de activiteiten worden uitgevoerd nodig zijn om effectief met elkaar samen te werken.

Parallel aan het evalueren met de professionals reflecteerden we steeds als team op onze aanpak, welk effect we daarvan zagen en wat we het volgende gesprek of de volgende bijeenkomst anders wilden doen.

Lessen die we trekken zijn:

- Effectief leren en ontwikkelen werkt op individueel niveau op een minder formele manier dan we dachten. Een meer formele aanpak werkt waarschijnlijk goed als het gaat om het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, maar als het gaat om het belangrijke aspect van vakmanschap onder de waterlijn (rolopvattingen en overtuigingen) lijkt een meer informele manier van leren en ontwikkelen beter aan te sluiten. De belangrijkste winst in vakmanschap lijkt vooral te behalen in dit 'onder-de-waterlijn' aspect.
- In individuele actieertrajecten werkt een pedagogische benadering waarin de professional centraal staat (en niet per se casuïstiek) goed. Dit willen we vasthouden.
- In groepsbijeenkomsten (inspiratieteams en netwerkbijeenkomsten) werkt een meer didactische benadering waarschijnlijk beter. In het vervolg van het project willen we deze bijeenkomsten meer structureren.

4.4 Resultaat

'Wanneer doen we het eigenlijk goed?' is een belangrijke vraag voor de ontwikkeling van vakmanschap. In dit project zien we inclusie als een combinatie van meedoen en erbij horen. Het eerste is te objectiveren door de situatie van een cliënt op verschillende leefgebieden (onder andere financiën, werk, opleiding, wonen, gezondheid, sociale relaties) in kaart te brengen. Meestal worden voortgang en resultaten van professioneel handelen gemonitord via het volgen van de ontwikkeling op verschillende leefgebieden en via het al of niet succesvol afronden van deeltrajecten/interventies (o.a. reclasseringstoezicht, stages, schuldhulp). Deze monitoring boven de waterlijn volgt de objectieve situatie van cliënten in termen van 'meedoen' (dat wil zeggen: het op orde brengen van verschillende leefgebieden). Wat meestal niet gemonitord wordt, is de subjectieve beleving van cliënten als het gaat om 'erbij horen'. De beleidsveronderstelling is dat als mensen maatschappelijk meer meedoen, in de zin dat zoveel mogelijk leefgebieden op orde zijn, ze ook meer het gevoel hebben erbij te horen, waar dan weer een preventieve werking vanuit gaat wat betreft crimineel gedrag (want mensen van je



eigen groep doe je minder snel kwaad dan mensen uit een andere groep). Het eigenlijke werkzame mechanisme is dan dus eerder het subjectieve gevoel er maatschappelijk bij te horen. Het realiseren van een gevoel van erbij horen loopt in het professionele handelen langs twee lijnen: enerzijds door cliënten te helpen een plek te vinden in de 'normale' samenleving en anderzijds door cliënten in hun contact met de overheid het gevoel te geven dat ze serieus genomen worden en op die manier hier en nu ervaren dat ze erbij horen. Uiteraard laat zich een gevoel niet afdwingen, professionals kunnen hooguit hun best doen en voorwaarden proberen te creëren.

In dit project willen we meer zicht krijgen op dit 'onder-de-waterlijn' aspect van inclusie. Daarvoor volgen we cliënten op hun reis door het systeem en interviewen we hen over hun ervaringen. Eén van de belangrijkste inzichten is dat gedetineerden hun verblijf in een PI vaak ervaren als een proces van ontmenselijking. Met andere woorden: het gevoel erbij te horen wordt eerder verminderd dan vergroot. Ook na vrijlating ervaren de meeste ex-gedetineerden een groot stigma: ze hebben het gevoel dat ze er niet bij horen en dat de samenleving hen er ook niet meer bij wil hebben. Deze ervaringskennis willen we in het project terugkoppelen aan professionals, als kennisbron om hun professionele handelen te versterken. Dat is tot nu toe nog nauwelijks gebeurd, enerzijds vanwege een verschuiving naar een meer pedagogische benadering en informele manier van actieleren en anderzijds omdat het interviewen van cliënten nog niet ver genoeg gevorderd is om al inzichten terug te kunnen koppelen. De ontwikkeling van een serious game biedt goede mogelijkheden om deze subjectieve ervaringen van cliënten een plek te geven in een eindproduct. Daarnaast willen we cliënten en ervaringsdeskundigen in het vervolg van het project een rol geven in onder andere netwerkbijeenkomsten.

In de relatie tussen onderzoekers en professionals speelt een soortgelijk proces als het gaat om de vraag 'wanneer doen we het eigenlijk goed?'. Enerzijds beogen we met het project de handelingscompetentie van professionals te vergroten. De veronderstelling is dat meer vakmanschap leidt tot betere dienstverlening, wat weer leidt tot meer inclusie van ex-gedetineerden en risicogroepen. Handelingscompetentie kan in die zin geobjectiveerd worden door resultaten die behaald worden. Dit gebruiken we in het vormgeven van een proces van actieleren door met professionals kort-cyclisch te reflecteren op handelingsalternatieven, deze uit te proberen, te evalueren en ervan te leren. Dat doen we op een informele manier waarin we professionals enigszins ontzorgen. Anderzijds beogen we met het project een lerende houding en nieuwsgierigheid van professionals verder te ontwikkelen (leren leren). Dit laatste is minder gemakkelijk te objectiveren, maar is een belangrijke sleutel voor het vergroten van vakmanschap. De manier waarop we leren en ontwikkelen proberen te monitoren is enerzijds via (zelf gerapporteerde) resultaten van professionals in casuïstiek die we bespreken en anderzijds door hen te vragen naar leeropbrengsten.

Via evaluaties vragen we professionals '*brutally honest*' feedback te geven op de activiteiten die we organiseren. Daarnaast reflecteren we als onderzoekers ook voortdurend op de energie en betrokkenheid die we zien, in hoeverre gesprekken levendig zijn, in hoeverre professionals een vragende en onderzoekende houding hebben en bereid zijn om nieuw handelen uit te proberen. We zijn zelf voortdurend aan het reflecteren, uitproberen en leren wat betreft ons eigen handelen, gericht op het creëren van energie en betrokkenheid in onze interacties met professionals.

Lessen die we trekken zijn:

- Het moet voor professionals zinvol en leuk zijn om mee te doen met een project zoals Inclusie & Veiligheid. De grote betrokkenheid van deelnemende professionals bij individueel actieleren (er is bijvoorbeeld niemand afgehaakt en professionals spreken er positief over tegen collega's) zien we als het resultaat van sturen op levendige gesprekken. Professionals gaven wel aan behoefte te hebben aan meer duidelijkheid over het doel van het onderzoek en hoe de activiteiten daarbinnen passen. Een eenmalige uitleg bij de start bleek onvoldoende. De logische bouwblokken die we hebben (door)ontwikkeld en het onderscheid dat we in al die blokken maken tussen boven en onder de waterlijn, worden door professionals ervaren als een helder kader.



- De vraag 'wanneer doen we het eigenlijk goed?' is van groot belang voor de relatie tussen professionals en cliënten. Professioneel handelen wordt meestal gemonitord in termen van het volgen van regels en procedures en in termen van het op orde krijgen van leefgebieden van cliënten. Tegelijkertijd reflecteren professionals zelf vaak ook in hele andere termen op de effectiviteit van hun handelen, bijvoorbeeld hoe een gesprek ging, of iemand zich constructief opstelt, of iemand wel of niet afspraken nakomt enzovoort. Er lijkt overeenstemming te zijn over het feit dat er veel perspectieven zijn van waaruit gereflecteerd kan worden op de vraag 'doen we het goed?' Er lijkt echter geen vanzelfsprekende overeenstemming te zijn over de vraag hoe al deze perspectieven zich tot elkaar verhouden en dus ook in welke richting vakmanschap vergroot zou moeten worden. In dit project willen we de ontwikkeling van vakmanschap voeden met ervaringskennis van cliënten. Dat wil zeggen: met het subjectieve aspect van inclusie, namelijk in hoeverre professionals erin slagen een gevoel van erbij horen te creëren.
- De vraag 'wanneer doen we het eigenlijk goed?' is net zozeer van belang in de relatie tussen onderzoekers en professionals. Het handelen van onderzoekers wordt meestal gemonitord in termen van trouwheid aan een onderzoeksdesign of protocol. In dit project hanteren we daarnaast een ander criterium: professionals die betrokken zijn, leren en ontwikkelen. Het onderzoeksdesign is zelf ook onderwerp van actieonderzoek. Aan het eind van het eerste jaar hebben we het onderzoeksdesign op basis van ervaringen aangescherpt tot de bouwblokken die we in dit rapport beschrijven. We gaan ervan uit dat in de loop van dit project nog verdere aanscherpingen zullen plaatsvinden aan de hand van de ervaringen en inzichten die we opdoen. Voortdurend evalueren van onze activiteiten is daarvoor essentieel, en dan niet alleen in termen van het resultaat dat we bereiken met professionals, maar vooral ook in hoe ze de samenwerking met ons ervaren.



5 Samenvatting en plannen voor het tweede projectjaar

In de voorgaande hoofdstukken zijn de belangrijkste bevindingen beschreven van het eerste jaar van het project. Samenvattend:

5.1 Projectactiviteiten

- Er zijn 14 professionals van de gemeenten Breda, Amsterdam en Zoetermeer intensief begeleid. Naast deze deelnemers zijn 12 andere professionals, leidinggevenden en beleidsmakers bij het project betrokken.
- Het traject in de PI Dordrecht is nog niet van de grond gekomen vanwege interne uitdagingen.
- De geplande warme overdrachten van gedetineerden die de PI Dordrecht verlaten naar één van de deelnemende gemeenten (Amsterdam, Zoetermeer, Breda) zijn daarmee ook niet van de grond gekomen.
- De geplande focusgroepen (gekoppeld aan de netwerkbijeenkomsten) ten behoeve van leren en validatie in de beroepsgroep, onder leidinggevenden en onder cliënten hebben nog nauwelijks anderen dan directe deelnemers in het project bereikt.

5.2 Bevindingen primair proces (professionals, hun collega's en cliënten)

Vakmanschap

- Individueel actieleren leidt vooral tot gesprekken over overtuigingen en rolopvattingen. Professionals weten vaak wel wat goed zou zijn om te doen, maar doen dat vaak niet om redenen die niet direct met een casus hebben te maken.
- Professionals definiëren hun ontwikkeldoelen grotendeels met betrekking tot de samenwerking met andere professionals rond cliënten, en minder dan verwacht met betrekking tot de relatie met cliënten zelf.
- Professionals leren allemaal op verschillende manieren. Trainingen die ze volgen bekijken niet echt. Een focus op dat wat hen het meeste bezighoudt (samenwerking met andere professionals) en op onderliggende overtuigingen en rolopvattingen maakt veel los en zet aan tot experimenteren en leren.

Interactie

- Professionals zijn voorzichtig aan het experimenteren in hun gesprekken met andere professionals en cliënten en ervaren meer echtheid in die gesprekken.

Dienstverlening

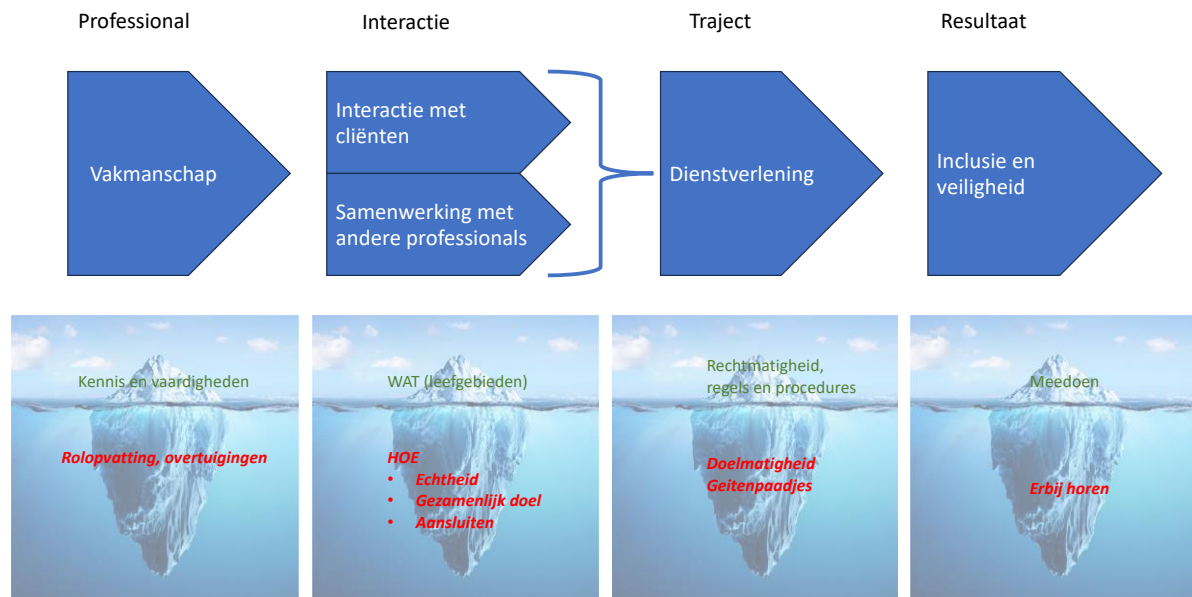
- Professionals lopen aan tegen regels en procedures (rechtmatigheid) als ze dingen voor elkaar willen krijgen.
- Professionals zijn zich meer bewust van 'geitenpaadjes' (informele sluipteggetjes) en gebruiken die om dingen voor elkaar te krijgen.
- Professionals geven aan dat snelheid van dingen regelen en een integrale aanpak belangrijke succesfactoren zijn in het werken met ex-gedetineerden en risicogroepen.

Resultaat

- Uit interviews met (ex-)gedetineerden komt naar voren dat een reëel perspectief op meedoen en erbij horen belangrijke succesfactoren zijn. Zij geven aan het gevoel te hebben dat er een zwaar stigma aan hen kleeft, en dat ze niet het gevoel hebben dat ze als normale mensen kunnen meedoen in de samenleving.
- Cliënten geven aan dat zij interventies vanuit de overheid vaak niet begrijpen, dat ze niet begrijpen waarom er gedaan wordt wat er gedaan wordt. Ze ervaren vaak van het kastje naar de muur gestuurd te worden, of dat niemand antwoord op hun vraag kan geven.



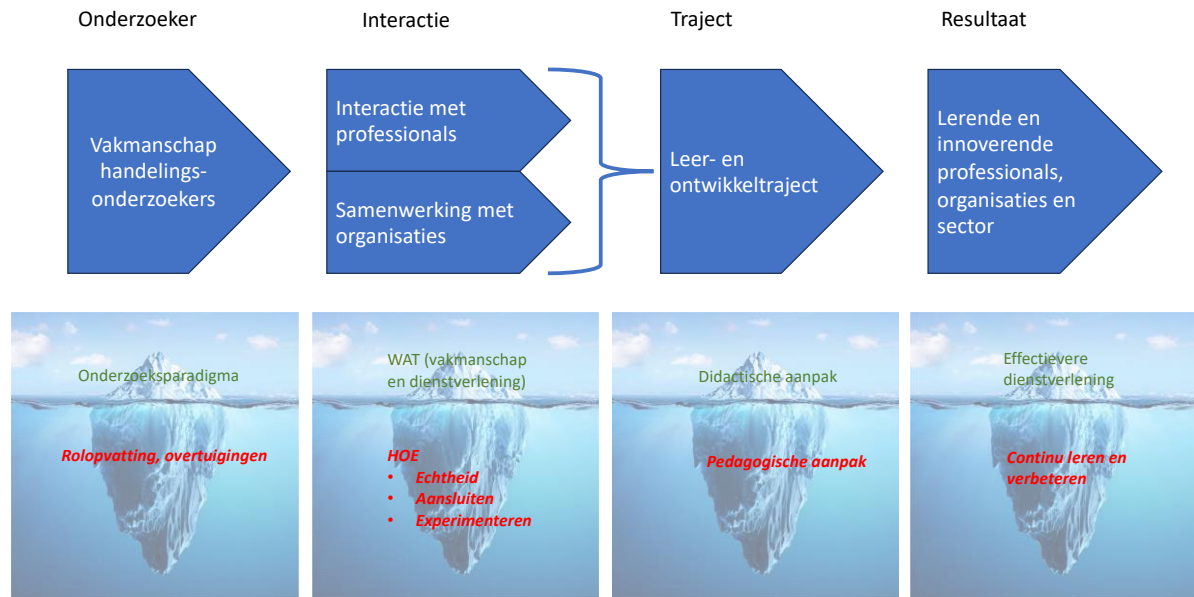
- Cliënten geven aan dat ze graag professionals hebben die hen begrijpen en met hen meedenken en die niet alleen maar regeltjes en procedures volgen.



Figuur 6 bouwblokken en (veronderstelde) verbanden en processen cliënten

5.3 Bevindingen secundair proces (onderzoekers en professionals)

- Individueel actieleren vormgeven lukt goed. Het oorspronkelijke idee was om samen met professionals casussen af te pellen en handelingsalternatieven te bedenken en uit te proberen. Deze meer zakelijke insteek leidde in veel gevallen tot gereserveerdheid bij professionals. Waar de meesten veel enthousiaster van werden waren gesprekken waarin de beleving van professionals als mens centraal stond. In plaats van casussen af te pellen, is in de gesprekken de belevingswereld van professionals afgepeld. De gesprekken waren spontaan, inlevend, doorvragend, soms wat provocerend. Ook werd er niet strak vastgehouden aan een individueel actieerplan met doelen en evaluatiepunten. In vervolgesprekken werd echter duidelijk dat bijna alle deelnemende professionals op een minder bewuste manier wel degelijk nieuw handelen hadden ingezet naar aanleiding van de gesprekken.
- Inspiratieteam bijeenkomsten per organisatie lukten deels, wisselend per organisatie. De algemene feedback was dat het bijdroeg aan groepsvorming. Dit werd positief gewaardeerd omdat sommige professionals voelen dat ze weinig gelijkgestemden in hun organisaties hebben. Wat nog minder goed lukte was om organisatieleren ten behoeve van verbetering van de dienstverlening op gang te brengen. De algemene feedback was dat men doelgerichtheid miste of het doel niet begreep. Onze benadering van de bijeenkomsten was soortgelijk als in de individuele gesprekken, dat wil zeggen: inspelen op wat er naar boven komt. We hebben een aantal pogingen ondernomen om tot een actieerplan op groepsniveau te komen en om een olievlekwerking in de organisatie te creëren. In tegenstelling tot de individuele gesprekken leidde deze benadering hierbij niet tot spontaan leren en ontwikkelen.
- Netwerkbijeenkomsten werden op eenzelfde manier ervaren als de inspiratieteambijeenkomsten: fijn voor een groepsgevoel, onderlinge steun en uitwisseling, en leuk om collega's van andere gemeenten te ontmoeten, maar men miste een gezamenlijk doel waar naartoe gewerkt wordt. Als onderzoekers hebben we wel leeropbrengsten gezien, maar die werden door de professionals minder ervaren.
- Op één beoogde locatie voor het project (PI Dordrecht) ontbraken nog de voorwaarden om aan de slag te gaan. Daaruit kunnen we voorzichtig concluderen dat leren een veilige omgeving vraagt.



Figuur 7 bouwblokken en (veronderstelde) verbanden en processen professionals

5.4 Lessen voor jaar 2

De deelnemende professionals hebben aangegeven dat ze vijf individuele gesprekken leerzaam en nuttig vonden, maar dat het ook genoeg was. Dat betekent dat we in jaar 2 van het project met een nieuwe lichting professionals aan de slag gaan. Met de eerste groep willen we op een andere manier doorgaan, namelijk als mede-onderzoekers. We stellen hen voor om dieptegesprekken te gaan voeren met andere professionals in hun organisatie of samenwerkingspartners en cliënten. Het idee is om hen in die gesprekken dezelfde soort diepgang aan te laten brengen als die ze ervaren hebben in de gesprekken met de onderzoekers. Als onderzoekers begeleiden we hen daarin, zowel in de voorbereiding als in de reflectie achteraf. Dat is één van de manieren waarop we willen werken aan een olievlekwerking. Een andere is om versneld met een nieuwe lichting professionals aan de slag te gaan. Wat we in ieder geval vasthouden voor het tweede jaar van het project, is de manier waarop de individuele gesprekken gericht op actieleren zijn gevoerd.

Wat betreft de inspiratieteambijeenkomsten willen we in het tweede jaar van het project meer structuur aanbrengen, dat wil zeggen: deze bijeenkomsten meer als een soort leergang gaan structureren. Dat willen we doen aan de hand van de logische bouwblokken die in het project zijn uitgekristalliseerd: vakmanschap, interactie, dienstverlening en resultaat. Op die manier willen we meer structuur aanbrengen in de bijeenkomsten, theorie aanbieden die woorden kan geven aan hun ervaringen, en meer doelgericht stilstaan bij de bouwblokken die tot nu toe nog minder gevuld zijn (interactie en dienstverlening). Dit moet uiteindelijk uitmonden in een serious game die we ontwikkelen als product van het project (zie verderop). We willen het tweede jaar op elke locatie beginnen met het delen van onze bevindingen uit het eerste jaar, het terughalen van het projectplan en het aankondigen van wat we het tweede jaar met elkaar gaan doen. We denken dat de professionals die deelnemen door deze 'kapstok' ook hun eigen leerproces beter zien.

De netwerkbijeenkomsten willen we eveneens meer thematisch gaan structureren. Dat doen we enerzijds door te werken aan de ontwikkeling van een gezamenlijke visie en missie aan de hand van het groeimanifest dat we in het eerste jaar zijn gestart. Anderzijds doen we dat door samen te werken aan een gezamenlijk product (een serious game). Ook streven we naar meer betrokkenheid vanuit de sector bij deze netwerkbijeenkomsten.

Het idee om via het volgen van klantreizen meer inzicht te krijgen in gaten in de dienstverlening, vormen we om tot interviews met ex-gedetineerden en jongeren met een risico op het ontwikkelen van een criminele carrière. Voor een beperkt aantal van deze cliënten willen we ook alle professionals die bij hen betrokken zijn interviewen, alsmede belangrijke mensen in hun sociale omgeving. Deze casussen werken we uit om te gebruiken in de serious game die we ontwikkelen.

In het projectvoorstel is een e-learning opgenomen als product van het project. Voor de vorm van die e-learning mikken we, zoals al een paar keer genoemd, op een serious game. In het eerste jaar van het project is duidelijk geworden dat voor leren en ontwikkelen beleving belangrijker is dan alleen kennis, zeker als het gaat om professioneel handelen. De sleutel voor leren en ontwikkelen lijkt meer te zitten op het niveau van overtuigingen en rolopvattingen dan in kennis. Een groep studenten van de CMD-opleiding in Breda gaat onder begeleiding van een docent meehelpen met de ontwikkeling van de game.

De doelen van het project voor het tweede jaar zijn:

- Met twintig nieuwe professionals individuele actieleergesprekken voeren op dezelfde manier als in het eerste jaar.
- Twaalf professionals die in het eerste jaar hebben meegedaan aan de individuele gesprekken en verder willen gaan met het actieonderzoek, gaan als mede-onderzoekers zelf dieptegesprekken voeren met andere professionals en cliënten.
- Een serious game ontwikkelen samen met professionals, studenten en game-bouwers.
- Meer verdieping en verrijking van de verschillende bouwblokken die zijn uitgekristalliseerd, met name de bouwblokken waarover we tot nu toe nog minder hebben opgehaald. In het onderzoek focussen we met name op de onder-de-waterlijn-aspecten. Voor de game moeten we ook gericht de boven-de-waterlijn-aspecten in kaart brengen om een complete en levensechte ervaring voor buitenstaanders te kunnen bieden.
- Een (groei-)manifest uitwerken samen met alle professionals en beroepsvereniging SAM.



Literatuur

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, September - October, 115-125.
- Boschman, S., Teerlink, M., & Weijters, G. (2020). *Monitor nazorg ex-gedetineerden – 6^e meting*. Den Haag: WODC Cahier 2020-19.
- Coenen, H. (1987). *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren*. Utrecht: uitgeverij Jan van Arkel.
- Coghlan, D. (2019). *Doing Action Research in Your Own Organization* (fifth edition). London, UK: Sage.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Goffman, E. (1983). *De dramaturgie van het dagelijks leven: Schijn en werkelijkheid in sociale interacties*. Utrecht: Bijleveld. (vertaling van: *The Presentation of Self in Every Day Life*, 1959)
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Prentice Hall.
- Harré, R. (1984). *Personal Being: A Theory for Individual Psychology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harré, R. (1993). *Social Being* (2nd edition). Oxford, UK: Blackwell.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Miller, S. D., Hubble, M. A., & Duncan, B. L. (2007). Supershrinks. What's the secret of their success? *Psychotherapy in Australia*, 14(4), 14-22.
- Pawson, R., & Tilley, N. (2004). *Realist evaluation*. Mount Torrens, Australia: Community Matters.
- Schwarz, B., & Sharpe, K. (2010). *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*. London, UK: Routledge.
- Spies, H. (2017). *Modelaanpak Integrale Persoonsgerichte Toeleiding naar Arbeid voor kwetsbare jongeren met risico op high impact crimes*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid. https://wegwijzerjeugdveiligheid.nl/fileadmin/user_upload/Bestanden/Instrumenten/Rode_loper/IPTA_handboek_v3_FINAL_FacingPages.pdf
- Spies, H. (2023). *Van kijken naar zien naar doen: Kijk-en-doe-wijzer voor betere gesprekken en trajecten*. 's-Hertogenbosch: Centre of Expertise Veiligheid & Veerkracht.
- Spies, H., Tan, S., & Davelaar, M. (2016). *De jeugd maar geen toekomst? Naar een effectieve aanpak van sociale uitsluiting*. Amsterdam: SWP.
- Wampold, B. E., & Imel, Z. E. (2015). *The Great Psychotherapy Debate* (second edition). London, UK: Routledge.
- Zacka, B. (2017). *When the State Meets the Street: Public Service and Moral Agency*. Cambridge, MA: Harvard University Press.





Centre of Expertise
Veiligheid & Veerkracht
Een initiatief van *avans*

Henk Spies
Lector Mind the Gap

NEEM CONTACT MET ONS OP

T: 088 – 525 64 49

E: secretariaatvenv@avans.nl