

Aan de slag!

Een training gericht op het
aanleren van vaardigheden voor
de uitvoering van de eigen
methodieken van Staatvandienst

Daniëlle ten Vaarwerk

Naam afstudeer kandidaat	D. ten Vaarwerk
Adres	Schoolstraat 48
Postcode en plaats	7037 AS Beek gemeente Montferland
Studentnummer	329579
E-mailadres	329579@student.saxion.nl daniellevaar@hotmail.com
Telefoonnummer	0316 53 21 02 06 18 59 89 05
Afstudeerorganisatie	Staatvandienst
Adres	Munsterstraat 2L
Postcode en plaats	7418 EV Deventer
Opdrachtgever	Mevrouw M. van Dijk
Functie	Projectmanager
Onderwijsinstelling	Saxion Hogescholen Deventer
Academie	Mens & Arbeid
Opleiding	Human Resource Management
Afstudeerrichting	Human Talent Development
Adres	Handelskade 75
Postcode en plaats	7417 DH Deventer
Eerste begeleider	Mevrouw E. van Hessem
Tweede begeleider	De heer A. van der Stadt

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie: 'Aan de slag! Een training gericht op het aanleren van vaardigheden voor de uitvoering van de eigen methodieken van Staatsdienst.'. Deze afstudeeropdracht is gedaan in het kader van mijn opleiding Human Resource Management, aan Saxion Hogescholen in Deventer. Van januari 2016 tot en met mei 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Gedurende mijn stageperiode bij Staatsdienst is mijn interesse gewekt in het vernieuwen en geven van trainingen. Dit heeft mij doen besluiten contact te leggen met Monique van Dijk, projectmanager bij Staatsdienst. Aan de hand van deze gesprekken is er een mooie en uitdagende opdracht geformuleerd, namelijk het ontwikkelen van een training voor de nieuwe medewerkers.

Tijdens het lezen van deze scriptie zal regelmatig gesproken worden over nieuwe en vaste medewerkers. Zij hebben mij geholpen met het ontwikkelen van een training die aansluit bij de wensen en ideeën van de medewerkers, maar ook bij het opleidingsdoel van de organisatie. Via deze weg wil ik de nieuwe en vaste medewerkers dan ook hartelijk danken voor hun bijdrage aan de training. Daarnaast wil ik Monique van Dijk -in haar rol als opdrachtgeefster- bedanken voor de mogelijkheid dit onderzoek uit te voeren en voor haar goede feedback.

Daarnaast wil ik Elke van Hessem bedanken voor de begeleiding vanuit Saxion. De persoonlijke gesprekken, e-mailwisselingen en telefonische contacten die hebben plaatsgevonden, hebben mij geholpen tijdens het afstuderen. Tevens wil ik mijn tweede begeleider -Ad van der Stadt- bedanken voor zijn feedback.

Tot slot wil ik de overige collega's van Staatsdienst bedanken voor de fijne samenwerking. Zij stonden altijd open voor vragen van mijn kant en hebben zich zeer betrokken gevoelen bij mijn afstudeeropdracht.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Daniëlle ten Vaarwerk

Samenvatting

Door de gestage groei die Staatsdienst afgelopen jaren heeft gekend, de veranderende omgeving van een consultant, het gewijzigde functieprofiel en de veranderingen binnen de werkzaamheden van de consultant, is van belang dat alle nieuwe medewerkers goed worden ingewerkt (Van den Brink, Jansen, Soeparman Mpim, Van Hulst & Van Gestel, 2011). Dit zodat de professionaliteit en vakmanschap gewaarborgd blijft en de naam Staatsdienst uniformiteit uitstraalt. Om dit te realiseren heeft de Staatsdienst Academie besloten een nieuw opleidingsprogramma te ontwikkelen voor nieuwe medewerkers. Het opleidingsprogramma bestaat uit de inwerkdagen die voorheen plaatsvonden, aangevuld met verdiepingstrainingen over wet- en regelgeving, methodieken, commercie en caseload management en nazorg.

Deze scriptie is gericht op het ontwikkelen van een training voor het verdiepingsonderdeel methodieken. De methodieken die centraal staan, zijn: rouwverwerking, draagkracht/draaglast, burn-outbegeleiding, beroepenoriëntatie, sollicitatietraining/social media training en begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap. De vraagstelling die daarbij hoort, luidt: **“Hoe ziet de vorm en inhoud van een training er uit ten behoeve van een uniforme training voor nieuwe medewerkers van Staatsdienst gericht op de eigen methodieken?”**. In het literatuuronderzoek is vastgesteld wat een methodiek is, hoe je een training ontwikkelt en hoe je medewerkers vaardigheden aanleert. Door een groepsinterview en brainstorm met de nieuwe medewerkers zijn werkvormen bedacht voor het aanleren van de methodieken. Door de feedbackronde zijn de werkvormen beoordeeld door de nieuwe medewerkers. De vaste medewerkers hebben de werkvormen op inhoud beoordeeld. Ten slotte is een pilot van de training uitgevoerd om te beoordelen of de training voldoet aan de organisatie-eisen en aansluit bij de wensen van de nieuwe consultants.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat de samenvoeging van het opleidingsontwikkelingsmodel van Tracey en het Model Didactische Analyse van Van Gelder gebruikt kan worden voor het ontwikkelen van een training (Mylle, 2011). Om de ontwikkelingen van vaardigheden te bewerkstelligen bij de medewerkers, is gebruik gemaakt van de theorie van Fitts (1962) en Anderson (1982, 1987) waarin zij beweren dat de ontwikkeling van vaardigheden drie fasen doorloopt (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper & Burnes, 2010).

Het groepsinterview met de nieuwe medewerkers heeft duidelijk naar voren gebracht wat zij hebben gemist tijdens het inwerkprogramma. De brainstormronde heeft geresulteerd in twee nieuwe werkvormen, namelijk: 1) de methodiek aan de hand van een casus inleiden en 2) zelf oefeningen en/of testen maken. Deze werkvormen zijn toegevoegd aan het trainingsontwerp. De feedbackronde van de nieuwe medewerkers heeft geresulteerd in veranderingen in de structuur van de training. De methodiek sollicitatietraining/social media training is interactief geworden. De feedback van de vaste medewerkers heeft geleid tot globale aanpassingen in het trainingsontwerp. De methodiek rouwverwerking is herschreven en de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap is ingekort tot de algemene informatie. Tot slot heeft de uitvoering van de pilot geresulteerd in het verduidelijken van de theorie met behulp van afbeeldingen en niet teveel vragen op één sheet. Door een managementbesluit is na de pilot de methodiek burn-outbegeleiding uit de training gehaald. Dit heeft geresulteerd in een training welke op bladzijde 84 is weergegeven.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Probleemanalyse.....	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Organisatie	7
1.3 Organisatieontwikkelingen.....	7
1.4 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	8
1.5 Aanleiding.....	8
1.6 Doelstelling.....	9
1.7 Centrale vraagstelling.....	10
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.....	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Methodieken	11
2.3 Training ontwikkelen	13
2.4 Vaardigheden aanleren	22
2.5 Conceptueel model	23
Hoofdstuk 3 Verantwoording van het beroepsproduct.....	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Keuze beroepsproduct	25
Hoofdstuk 4 Groepsinterview en brainstorm met nieuwe medewerkers	26
4.1 Inleiding	26
4.2 Onderzoeksmethode	26
4.3 Populatie.....	27
4.4 Verwerking van de gegevens.....	27
4.5 Resultaten.....	28
4.6 Conclusie	29
Hoofdstuk 5 Feedback van de nieuwe medewerkers.....	30
5.1 Inleiding	30
5.2 Onderzoeksmethode	30
5.3 Populatie.....	30
5.4 Verwerking van de gegevens.....	31
5.5 Resultaten.....	31
5.6 Conclusie	32
Hoofdstuk 6 Feedback van de vaste medewerkers.....	33
6.1 Inleiding	33
6.2 Onderzoeksmethode	33
6.3 Populatie.....	33
6.4 Verwerking van de gegevens.....	34

6.5	Resultaten.....	34
6.6	Conclusie	35
Hoofdstuk 7	Pilot training	36
7.1	Inleiding.....	36
7.2	Onderzoeksmethode.....	36
7.3	Populatie.....	37
7.4	Verwerking van de gegevens.....	37
7.5	Resultaten.....	37
7.6	Conclusie	38
Hoofdstuk 8	Beroepsproduct - de ontwikkelde training	39
8.1	Inleiding.....	39
8.2	Beantwoording hoofdvraag.....	39
Hoofdstuk 9	Implementatie	41
9.1	Inleiding	41
9.2	Aanbevelingen.....	41
9.3	Implementatieplan	43
Hoofdstuk 10	Discussie	49
Literatuur.....		51
Bijlage 1	Samenvoeging model Tracey met Didactische Analyse model van Van Gelder.... Fout!	
	Bladwijzer niet gedefinieerd.	
Bijlage 2	Professional Trainer Method	54
Bijlage 3	Rastermethode verder uitgewerkt van stap 12.....	58
Bijlage 4	Discrepantie-analyse	60
Bijlage 5	Mail aan de nieuwe medewerkers om deel te nemen aan het groepsinterview en de brainstorm	63
Bijlage 6	Versie 2 - Trainingsontwerp	64
Bijlage 7	Mail aan nieuwe medewerkers voor de feedback op het trainingsontwerp.....	70
Bijlage 8	Versie 3 - Trainingsontwerp	71
Bijlage 9	Mail aan vaste medewerkers voor de feedback op het trainingsontwerp	77
Bijlage 10	Versie 4 - Trainingsontwerp	78
Bijlage 11	Mail aan nieuwe medewerkers voor deelname pilot	84
Bijlage 12	Definitieve trainingsontwerp	85
Bijlage 13	Presentatie training.....	87
Bijlage 14	Trainershandleiding.....Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.	
Bijlage 15	Eigen werkverklaring	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Hoofdstuk 1 Probleemanalyse

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de probleemanalyse weergegeven. Allereerst wordt er een beschrijving van Staatvendienst weergegeven met de organisatieontwikkelingen die zij hebben doorgemaakt. Dan worden de maatschappelijke ontwikkelingen weergegeven van de sectoren re-integratie en sociale zekerheid waarin Staatvendienst actief is. Deze ontwikkelingen hebben invloed gehad op het gebied van vakmanschap en professionaliteit in een snelgroeiende organisatie. Dit heeft geleid tot een centrale vraagstelling met bijbehorende deelvragen. Tijdens deze scriptie zal de centrale vraagstelling centraal staan en beantwoord worden. Uiteindelijk zal in deze scriptie een training worden ontwikkeld.

1.2 Organisatie

Staatvendienst is in 2006 opgericht in Deventer door Henk Geerlink en Johan Hofstede onder de naam Employment Solutions. De eerste jaren bestond de organisatie uit 2 business units, die zich bezighielden met re-integratie en outplacement, werving en selectie en detacheringen (Kuitert, 2013). Vanaf 2009 is er uitbreiding gekomen en is er een doorlopende groei van het personeelsbestand zichtbaar. Daarvoor werkten de directeuren alleen samen met freelancers. Per 1 januari 2010 zijn er 5 medewerkers in loondienst bij Staatvendienst. Per 1 januari 2016 werken er 45 medewerkers in vaste loondienst bij Staatvendienst (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 26 januari 2016). Daarnaast werken er nog de nodige personeelsleden voor Employment Solutions en op detacheringsbasis. Deze groei van het personeelsbestand heeft de beide oprichters doen besluiten om in 2010 van de business units zelfstandige BV's te maken. Vanuit deze ontwikkeling is een nieuwe website gelanceerd en de naam Staatvendienst in de markt gezet. Staatvendienst heeft zich ontplooid tot een landelijke re-integratie- en outplacement organisatie, met een sterke, regionale focus op de arbeidsmarkt (Kuitert, 2013). Employment Solutions is een zusterorganisatie gebleven van Staatvendienst. Employment Solutions is een landelijk werkend werving-, selectie- en detacheringsbureau in functies voor de re-integratie en outplacement branche (Kuitert, 2013).

De visie van Staatvendienst is dat zij staan voor een persoonlijke, daadkrachtige en resultaatgerichte aanpak. De consultants gaan actief en gericht aan de slag voor de klanten, om uiteindelijk nieuw, passend en duurzaam werk te vinden. Staatvendienst vindt het belangrijk dat iedereen dit doet met hart voor en oprechte interesse in de mens (Staatvendienst, z.j.). De missie van Staatvendienst is dat zij mensen begeleiden bij het ontwikkelen van hun kwaliteiten en bij het benutten van hun mogelijkheden. Dit doen zij door het adviseren en ondersteunen van organisaties met vraagstukken op het gebied van re-integratie en outplacement. De missie van Staatvendienst is gebaseerd op het feit dat er altijd meer in mensen zit dan dat ze er zelf uithalen (Kuitert, 2013). Door de uitgebreide en langjarige ervaring die Staatvendienst bezit, stellen zij zichzelf in staat om voor zeer uiteenlopende doelgroepen de rol van wegwijzer, coach en bemiddelaar te vervullen (Kuitert, 2013).

1.3 Organisatieontwikkelingen

Staatvendienst is de laatste jaren gestaag gegroeid. Waar in 2006 alleen vanuit Deventer -met uitbreiding naar de Stedendriehoek- werd gewerkt, is men nu landelijk actief (Kuitert, 2013). Dit heeft geleid tot een personeelsbestand van ruim veertig vaste medewerkers en een flexibele schil van ongeveer dertig freelancers (Van Dijk, 2016). Dit is echter opvallend, want door wereldwijde economische recessies zijn organisaties genoodzaakt geweest te reorganiseren (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Staatvendienst heeft juist in tijden van recessie zich weten te profileren, wat heeft geleid tot een gestage groei. Vanaf de start van Staatvendienst is er sprake van een gestage omzetgroei van 15 tot 20% per jaar. De focus hierbij ligt op een gezonde mix van private en publieke opdrachtgevers. Zo voeren zij re-integratieopdrachten in opdracht van het UWV uit. In de private markt zijn het veelal re-integratie 2^e spoor trajecten, outplacementtrajecten en loopbaanadvies. De uitbreiding van het personeelsbestand en het aanbod van de dienstverlening, dragen ertoe bij dat de

werkzaamheden niet meer uniform uitgevoerd worden. Waar de nieuwe consultants voorheen on-the-job werden ingewerkt door ervaren medewerkers op de vestigingen, is dit door de ingezette groei van Staatvandienst niet meer mogelijk. Staatvandienst is landelijk gaan opereren en er zijn ook éénmansvestigingen, waar het werk door de nieuwe consultants wordt uitgevoerd. De nieuwe consultants hebben baat bij een duidelijke theoretische kennisoverdracht tijdens het inwerkprogramma. Om deze gestage groei op te kunnen vangen, is het van belang dat alle nieuwe medewerkers op dezelfde wijze worden ingewerkt. Dit zodat de professionaliteit en vakmanschap continu geborgd blijft en de naam Staatvandienst overal in het land dezelfde uitstraling heeft (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 1 december 2015).

1.4 Maatschappelijke ontwikkelingen

Landelijk hebben er in de laatste vijftien tot twintig jaar veel ingrijpende inhoudelijke- en organisatorische veranderingen plaatsgevonden in de sectoren re-integratie en sociale zekerheid. De onderliggende factor die ervoor heeft gezorgd dat er zoveel veranderingen hebben plaatsgevonden, is de omslag van de verzorgingsstaat naar de participatiesamenleving. Door deze omslag wordt de eigen verantwoordelijkheid bij de burgers gelegd. Dit zodat de burgers zelf vorm geven aan hun toekomst en bijdragen aan de samenleving (Blommesteijn, Van Geuns, Groenewoud & Slotboom, 2012). Daarnaast heeft er door verschillende wetwijzigingen een verandering in de uitvoering van de werkzaamheden van de professional plaatsgevonden. Hierdoor is het functieprofiel van een re-integratieprofessional sterk veranderd (Van den Brink et al., 2011). Tevens voert de re-integratieprofessional zijn werkzaamheden tegenwoordig uit in een hybride setting, op het snijvlak van zowel het publieke als het private domein. De hybride setting kenmerkt zich door de constante omgevingsveranderingen. Om de consultants in te kunnen laten spelen op de veranderende omgeving, het veranderende functieprofiel en de veranderingen binnen de werkzaamheden, is het van belang dat alle nieuwe medewerkers goed ingewerkt worden. Dit zodat zij kunnen blijven inspelen op de steeds sneller veranderende omgeving.

1.5 Aanleiding

Door de gestage groei van zowel het personeelsbestand als de soorten dienstverlening die Staatvandienst is gaan aanbieden, blijkt de oude manier van inwerken niet voldoende meer aan te sluiten bij de manier waarop de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. De consultant moet op alle facetten -op het gebied van wet- en regelgeving, de veranderende arbeidsmarkt, de veranderende doelgroep- meer weten om het vak van consultant uit te kunnen voeren en vakvolwaardig consultant te worden. Tevens sluit de oude manier van inwerken niet meer aan bij de uniforme werkwijze die Staatvandienst wil uitstralen. Door de nieuwe medewerkers uniform op te leiden streeft de organisatie ernaar dat de medewerkers de werkzaamheden uniform gaan uitvoeren. Wanneer de werkzaamheden uniform worden uitgevoerd, kan men spreken van landelijke uniformiteit aangezien klanten in het noorden van Nederland op dezelfde wijze worden begeleid als klanten in het zuiden van Nederland (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 1 december 2015). Staatvandienst vindt het belangrijk dat de activiteiten die zij doen, verder geprofessionaliseerd worden. Daarnaast vindt men het belangrijk dat de kennis en kunde benut wordt en gewaarborgd blijft. In de beginjaren zijn de nieuwe consultants twee dagen ingewerkt door een collega op het hoofdkantoor. Deze inwerkdagen hebben voldoende basis gegeven om het vak van consultant binnen Staatvandienst uit te voeren en aan de slag te kunnen. Na deze inwerkdagen was de nieuwe consultant altijd in de buurt van collega-consultants op het hoofdkantoor. Hierdoor bleef de kennis en kunde binnen de organisatie gewaarborgd en is er sprake van uniformiteit. De nieuwe medewerkers kregen na de inwerkdagen de mogelijkheid om zich facultatief in te schrijven op verdiepingsonderdelen die voor hen relevant waren. Dit gebeurde in overleg met de regiomanager. Doordat de nieuwe consultant na de twee inwerkdagen werkzaam is op de gevraagde locatie, is er minder/geen zicht op de werkwijze van de nieuwe consultant en wordt belangrijke kennis en kunde minder goed gewaarborgd (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 1 december 2015).

Deze veranderingen heeft Staatvendienst doen besluiten in 2013 de Staatvendienst Academie op te richten, welke in 2014 is geactualiseerd. Vanuit de Staatvendienst Academie worden vanaf dat moment de nieuwe consultants opgeleid. De Staatvendienst Academie ontwikkelt een opleidingsprogramma waaraan alle nieuwe werknemers moeten deelnemen. De inwerkdagen die voorheen plaatsvonden, worden meegenomen in dit opleidingsprogramma. Dit om de nieuwe medewerkers op een eenduidige manier in te werken. Het gehele opleidingsprogramma is gericht op het behouden en waarborgen van de aanwezige professionaliteit en vakmanschap en een uniforme uitstraling (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 1 december 2015).

1.5.1 Ontwikkelingen op het gebied van vakmanschap en professionaliteit in een snelgroeiende organisatie

De kwaliteit van het handelen van de consultants wordt steeds belangrijker, aangezien er steeds minder middelen aanwezig zijn en de lokale overheden steeds meer verantwoordelijkheden krijgen. Echter is de kern van het vakmanschap van de dienstverlening gelijk gebleven. De hoofdtaken van een consultant zijn nog steeds: beoordelen/diagnosticeren, motiveren en activeren, ondersteunen van klanten en het bemiddelen voor en naar werkgevers (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW], 2014).

Het bewerkstelligen van een gedrags- of positieverandering door de consultant bij een werkgever of werkzoekende vraagt om een hoge mate van interactieve professionaliteit. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat elke interventie moet worden afgestemd op het handelen van de ander. Richtlijnen of methodische werkprocessen zijn handige hulpmiddelen hierbij. Dit aangezien elke methodiek ontwikkeld is om een bepaald, voorafgaand gedefinieerd resultaat te bereiken (Polstra, Vanschoren, Van Berkel & Van Emmerik, 2014).

Echter is werken volgens methodische richtlijnen slechts een deel van vakmanschap. Uit onderzoek van Blow, Sprengle & Davis (2007) is gebleken dat een groot deel van de effectiviteit van een methodiek wordt bepaald door de persoonskenmerken van de re-integratieprofessional. Ook de kenmerken van de werkzoekende of werkgever hebben invloed op het hanteren van de methodische richtlijnen (De Vries, 2014). Tot slot hangt de effectiviteit van een methodische handeling ook samen met de context waarbinnen de dienstverlening wordt uitgevoerd (Van Yperen & Van der Steege, 2010). Deze aspecten kunnen elkaar versterken of dwarsliggen en bepalen de uitkomst van de mate van vakmanschap van een consultant (Blow, Sprengle & Davis, 2007).

Door het standaardiseren van de vaardigheden van de consultants, is een training wel degelijk relevant (Raad voor Werk en Inkomen [RWI], 2012). Een consultant moet namelijk behalve 'te weten' ook 'weten te handelen' (RWI, 2012). Daarnaast is er, om het beroep van re-integratieprofessional te kunnen uitoefenen, altijd enige bij- en nascholing nodig. Dit kan door gebruik te maken van kennisinstituten, praktijkorganisaties en opleidingen. Trainingen-on-the-job, peer-coaching en intervisie zijn ook geschikte opleidingsvormen, wanneer het gaat om het eigen maken van vaardigheden (Polstra et al., 2014).

1.6 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het opleveren van de tweede verdiepingstraining behorend bij het gehele inwerkprogramma. Deze training is toegespitst op het onderdeel methodieken.

Staatvendienst beschikt zowel over ingekochte methodieken als over eigen methodieken. De ingekochte methodieken zijn: de nul- en eindmeting, de wereld van werk, spiegelbeelden met 360 graden feedback, LINC: interesse en competentie, FIV: interesse via foto's, WSI: meten van werkstress, FIT: welk werk kan nog ondanks beperkingen, QBF: persoonlijkheid volgens de Big Five, het competentiespel, ACT: intelligentiemeting, de ondernemerstest, LDC beroependatabase, loopbaanwaarden en werkervaring. De eigen methodieken van Staatvendienst zijn: beroepen-

oriëntatie, rouwverwerking, draagkracht/draaglast, sollicitatietraining/social media training, burn-outbegeleiding en begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.

Het ontwikkelen en opleveren van deze training is alleen gebaseerd op de eigen methodieken van Staatvandienst, welke de consultants naast de ingekochte methodieken in kunnen zetten in een traject. Door het externe bedrijf worden de consultants getraind over hoe en wanneer zij de ingekochte methodieken in kunnen zetten en hoe zij de resultaten met de kandidaat kunnen bespreken. Middels deze te ontwikkelen training krijgen de nieuwe medewerkers de eigen methodieken van Staatvandienst aangeleerd, zodat zij deze in de praktijk toe kunnen passen. In het theoretisch kader wordt per eigen methodiek uitgelegd wat deze inhoudt, voor welke doelgroep de methodiek het meest geschikt is en wat de rol van de consultant is tijdens het uitvoeren van de methodiek. Een methodiek is een manier waarop je als professional het beste kunt handelen om het beste resultaat te kunnen bereiken samen met de kandidaat (Van Yperen & Van der Steege, 2010).

Zoals is aangegeven wordt er vanuit de Staatvandienst Academie een opleidingsprogramma ontwikkeld, waarin nieuwe medewerkers worden opgeleid tot een vakvolwaardig consultant. Wanneer de medewerker zich na één jaar vakvolwaardig consultant mag noemen, blijven zij bij door middel van intervisie, kennissessies, vakinhoudelijke trainingen en/of workshops op het gebied van wet- en regelgeving en vakinhoudelijke beroepsinformatie. Het nieuwe opleidingsprogramma bestaat naast de twee inwerkdagen uit verschillende verdiepingsonderdelen. Deze verdiepingsonderdelen zijn:

- Wet- en regelgeving;
- Methodieken;
- Commercie en caseload management;
- Nazorg.

1.7 Centrale vraagstelling

Op basis van de aanleiding en doelstelling is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

“Hoe ziet de vorm en inhoud van een training er uit ten behoeve van een uniforme training voor nieuwe medewerkers van Staatvandienst gericht op de eigen methodieken?”

Het antwoord op de centrale vraagstelling zal een beroepsproduct zijn, namelijk een training. Om de training vorm te geven, zullen eerst onderstaande theoretische deelvragen beantwoord moeten worden. De theoretische deelvragen die geformuleerd zijn, zijn:

1. Welke modellen zijn in de theorie bekend om een training te ontwikkelen?
2. Welke fasen onderschrijft de literatuur om medewerkers vaardigheden aan te leren?

Naast het feit dat er theoretische deelvragen zijn geformuleerd, zijn er ook empirische deelvragen opgesteld. De empirische deelvragen waar in het onderzoek antwoord op gegeven wordt, zijn:

3. Welke onderdelen hebben de nieuwe medewerkers gemist tijdens de inwerkdagen over de eigen methodieken?
4. Middels welke werkvormen zouden de nieuwe medewerkers de eigen methodieken aangeleerd willen krijgen?
5. Wat vinden de nieuwe medewerkers van de trainingsopzet?
6. Wat vinden de vaste medewerkers van de inhoud van de training?

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader weergegeven. Met behulp van de theorie is het mogelijk de eerste twee theoretische deelvragen te beantwoorden. De theorie over welke modellen er zijn om een training op te zetten wordt hieronder weergegeven. Vervolgens wordt met behulp van de doelgroep analyse van het Model Didactische Analyse van Van Gelder (1971) en de veertien stappen uit het opleidingsontwikkelingsmodel van Tracey (1971) de training opgezet en vorm gegeven. Tot slot de theoretische informatie over welke fasen in de literatuur onderschreven worden om de medewerkers vaardigheden aan te leren.

2.2 Methodieken

Een methodiek is een manier waarop je als professional het beste kunt handelen om het beste resultaat te kunnen bereiken (Van Yperen & Van der Steege, 2010). Een methodiek geeft de stappen weer die gezet kunnen worden, een situatieschets waarin de methodiek het beste toe te passen is en de intensiteit. Daarnaast is vaak ook aangegeven voor welke doelgroep de methodiek het meest geschikt is. Door professionals te trainen in verschillende methodieken worden de vaardigheden van hen versterkt (Van Yperen & Van der Steege, 2010). Door de uitvoering van de methodieken te standaardiseren, draagt het bij aan de hoogte van vakmanschap. Dit versterkt het doel om als organisatie te streven naar een uniforme werkwijze (Van Yperen & Van der Steege, 2010).

2.2.1 Eigen methodieken

Beroepeneriëntatie

De methodiek beroepeneriëntatie kan ingezet worden bij laaggeletterden of kandidaten die geen of weinig beeldschermwerk kunnen verrichten en gaat over het verleden, heden en de toekomst van een baan. De beroepeneriëntatie bestaat uit verschillende onderdelen. Het eerste onderdeel zijn formulieren die gaan over de motivatie, wensen, bereidheden, kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen van de kandidaat. De consultant vult samen met de kandidaat deze formulieren in en gaat aan de hand van de antwoorden met kandidaat hierover in gesprek. De consultant is tijdens deze methodiek erg actief aan het achterhalen wat drijfveren van de kandidaat zijn, aangezien de kandidaat zijn drijfveren zelf niet kan benoemen. Na de drijfveren is er een formulier over beperkingen en belemmeringen. Alleen indien van toepassing, wordt deze ingevuld. Ook hiervoor geldt dat de consultant de kandidaat moet helpen tijdens het invullen van het formulier. Nadat de formulieren zijn ingevuld, kan een persoonlijk profiel gemaakt worden. De consultant zet de naam van de kandidaat in het midden en gaat met de kandidaat in gesprek over: waar de kandidaat wil werken (plaats), welke functie kandidaat wil vervullen (product), met welke collega's kandidaat wil werken (persoon), welk salaris kandidaat wil verdienen (prijs), welke competenties nodig zijn voor de functie (prestaties) en de soort organisatie (plek) (Staatvandienst, 2010). De formulieren die zijn ingevuld kunnen als hulpmiddel dienen voor het invullen van het persoonlijk profiel.

Rouwverwerking

De methodiek rouwverwerking van Staatvandienst gaat in op het rouwproces waar de kandidaat in zit doordat hij bijvoorbeeld zijn baan heeft verloren, hem op lichamelijk gebied iets is overkomen (verlies van arm/been, zicht) of dat hij een dierbare heeft verloren. Het is van belang dat er balans gevonden wordt tussen het geleden verlies en daarna weer verder te kunnen (Moors, 2015). Bij de methodiek rouwverwerking gaat de consultant met kandidaat in gesprek over de aanleiding waarom kandidaat in het rouwproces zit. Zodra de aanleiding helder is, gaan de consultant en de kandidaat kijken waar de kandidaat in het rouwproces staat en hoe lang hij al in die fase zit. Wanneer de kandidaat dit voor zichzelf helder heeft, kan de consultant verder vragen wat de kandidaat nodig heeft om in beweging te komen. Op basis van deze informatie kan de consultant beslissen of hij de kandidaat verder kan helpen of niet. Wanneer er op korte termijn geen vorderingen gemaakt kunnen worden, zal de consultant kandidaat doorverwijzen naar een externe professional. Wanneer de

kandidaat in het gesprek loslaat weer naar de toekomst te kunnen kijken, kan de consultant de kandidaat begeleiden op het gebied van kwaliteiten, inspiratiebronnen en waarden (Van Dijk, 2014).

Draagkracht/draaglast

De mate waarin een individu ervaart of de draagkracht/draaglast in balans is of niet, kan per situatie behoorlijk verschillen. Factoren die vanuit de arbeidssituatie invloed hierop hebben, zijn: hoge werkdruk, geringe autonomie, slecht contact met leidinggevend en weinig regelmogelijkheden (Reul, 2002). Dit vraagt van de professional dat hij kijkt wat er op dat moment moet gebeuren om ervoor te zorgen dat het individu weer kan functioneren en plezier krijgt in het werk (Reul, 2002). De methodiek draagkracht/draaglast van Staatvendienst is door de consultants in te zetten wanneer zij ervaren dat er een disbalans aanwezig is bij de kandidaat. Tijdens deze methodiek gaan de consultant en de kandidaat met elkaar in gesprek over activiteiten die energie kosten en energie geven. Wanneer kandidaat het lastig vindt om dit aan te geven, kan de consultant verschillende werkbladen meegeven of samen invullen. De antwoorden op de werkbladen kunnen weer tot gespreksstof leiden. Door dit samen met de kandidaat inzichtelijk te maken, weet hij welke activiteiten hij wel of niet in zijn nieuwe baan wil. Het uiteindelijke doel van deze methodiek is dat de consultant samen met de kandidaat ervoor zorgt dat de draagkracht groter is of wordt dan de draaglast (Stemerding & Oosterholt, 2015).

Sollicitatietraining/social media training

Wanneer een kandidaat op zoek is naar een (andere) baan, is het van belang dat hij beschikt over een goede CV en sollicitatiebrief, weet hoe hij moet netwerken en weet hoe hij een sollicitatiegesprek moet voeren (Nauta & Van de Ven, 2013). De kandidaat moet sollicitatievaardig zijn (Ranzijn, 2006). De methodiek sollicitatietraining/social media training van Staatvendienst bestaat uit verschillende onderdelen. De consultants kunnen ervoor kiezen om de methodiek te spreiden over meerdere contactmomenten. De consultant kan ondersteuning bieden tijdens het uitvoeren van een vacature- of CV-analyse of adviseren om telefonisch te informeren naar de vacature. De consultant kan ook begeleiden en ondersteunen tijdens het opstellen van een brief met CV, tijdens het maken van een elevator pitch of tijdens netwerkactiviteiten op het social media. Een netwerk- of sollicitatiegesprek oefenen met de kandidaat, is ook een mogelijkheid. Na het volgen van deze methodiek is de kandidaat sollicitatievaardig en kan hij zich profileren op social media (Ranzijn, 2006).

Burn-outbegeleiding

Het doel van burn-outbegeleiding kan zijn: klachtenreductie, re-integratie in het arbeidsproces en preventie. Vanuit een re-integratiebedrijf gekeken, zal de begeleiding liggen op re-integratie in het arbeidsproces (Versteeg & Verbraak, 2002). De methodiek burn-outbegeleiding bestaat uit negen fasen. Tijdens het doorlopen van de fasen, gaan de consultant en kandidaat eerst in op de signalen en kenmerken van een burn-out. Zij bespreken samen de signalen en kandidaat vertelt vanuit zijn gevoel wat de burn-out voor hem inhoudt. Wanneer kandidaat er klaar voor is, wordt verder gegaan met het onderzoeken naar activiteiten waar kandidaat energie van krijgt. Dit wordt gedaan door het voeren van verschillende gesprekken. Als deze zijn getypeerd, gaat de consultant samen met de kandidaat onderzoeken wat inspiratiebronnen, kwaliteiten en waarden zijn. Indien van toepassing kan stilgestaan worden bij de beperkingen van de kandidaat (Staatvendienst, 2012).

Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap

Uit onderzoek naar starters blijkt dat 51% van hen na 5 jaar niet meer bestaat (Entrepreneur consultancy, 2013). Om dit te voorkomen en om de kandidaten zo goed mogelijk te begeleiden binnen het zelfstandig ondernemerschap, heeft Staatvendienst de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap ontwikkeld. Door het aanbieden van deze methodiek, wordt de kandidaat zo professioneel mogelijk begeleid op weg naar zijn eigen onderneming. De coaching van de consultant bestaat uit 3 fasen: voorbereiden en onderzoeken, uitrollen en duurzaamheid

waarborgen. Gedurende deze methodiek wordt door de consultant gekeken of zelfstandig ondernemerschap past bij de kandidaat en of het idee haalbaar en realistisch is. De consultant ondersteunt en begeleidt kandidaat tijdens het schrijven van het ondernemersplan. Wanneer kandidaat het plan aan het realiseren is, monitort de consultant de gang van zaken. De consultant houdt om de drie weken (persoonlijk/telefonisch/digitaal) contact met de kandidaat (Kuitert, 2013).

Niet elke consultant is opgeleid om deze methodiek uit te voeren, per regio wordt één consultant hiertoe opgeleid. In de verdiepingstraining worden de consultants alleen op de hoogte gesteld van deze methodiek en hoe deze ingezet wordt, maar niet opgeleid tot ZZP-specialist. Dit is een aparte training die buiten dit onderzoek valt. Wanneer de consultants een kandidaat in de caseload hebben die wil starten als zelfstandig ondernemer, wordt de kandidaat doorverwezen naar de gespecialiseerde consultants.

2.3 Training ontwikkelen

Volgens Kessels & Smit (2007) is het ontwikkelen van een training een doelgericht en gepland proces, waarbij je te maken krijgt met verschillende aspecten, zoals de opleidingsnoodzaak en opleidingsbehoefte, de leertheorieën van Kolb, leermethoden, didactische aspecten en evaluaties (Kessels & Smit, 2007). Het doel van trainen is zowel volgens De Galan (2012) als Kessels & Smit (2007) het stimuleren van een verandering van gedrag, vaardigheden en overtuigingen. Aangezien de consultants van Staatsdienst steeds meer moeten weten, kunnen en doen om de werkzaamheden uit te kunnen voeren, wordt middels deze training een verandering van gedrag, vaardigheden en houding bewerkstelligd op het gebied van de eigen methodieken. Om de training te ontwikkelen, wordt gebruik gemaakt van het opleidings-ontwikkelingsmodel van Tracey (1971), dat bestaat uit veertien stappen, samengevoegd met het Model Didactische Analyse van Van Gelder (Mylle, 2011). Dit aangezien in het Model Didactische Analyse van Van Gelder uitgebreider stilgestaan wordt bij de beginsituatie door ook een doelgroep analyse te maken. De doelgroep analyse wordt door de onderzoeker gezien als een belangrijke stap in het ontwikkelingsproces. Het is van belang dat de training aansluit bij de doelgroep waarvoor die ontwikkeld wordt. Hoe de samenvoeging van deze modellen eruit ziet, is weergegeven in bijlage 1. De stappen van het model van Tracey zijn:

- Stap 1 Vaststellen van de opleidingsnoodzaak;
- Stap 2 Formuleren van de algemene opleidingsdoelen;
- Stap 3 Uitvoeren van taakanalyses;
- Stap 4 Formuleren van concrete leerdoelen;
- Stap 5 Vaststellen van evaluatiecriteria;
- Stap 6 Ontwerpen van een evaluatie-instrument;
- Stap 7 Ontwerpen van onderwijsleersituaties;
- Stap 8 Samenstellen van het lesmateriaal;
- Stap 9 Voorwaarden scheppen voor de uitvoering van de opleiding;
- Stap 10 Selectie en instructie van docenten en praktijkbegeleiders;
- Stap 11 Selectie van cursisten;
- Stap 12 Uitvoeren van de opleiding;
- Stap 13 Evaluatie van de opleiding;
- Stap 14 Effectmeting op langere termijn.

(Kessels & Smit, 2007).

2.3.1 Doelgroep analyse

Door de samenvoeging van het opleidingsontwikkelingsmodel van Tracey (1971) en het Model Didactische Analyse van Van Gelder (1971) vindt er voorafgaand aan het vaststellen van de opleidingsnoodzaak eerst een doelgroep analyse plaats. Middels deze analyse wordt zichtbaar wat de achtergrond is van de doelgroep voor de training en wat de verwachtingen zijn op basis van de doelgroep.

De deelnemers aan deze training zijn de nieuwe consultants die werkzaam zijn of worden bij Staatvandienst en beschikken over een afgeronde hbo- of wo-opleiding. De deelnemers hebben minimaal 5 jaar werkervaring op het gebied van re-integratie, outplacement en/of loopbaanadvies (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 29 februari 2016). In de periode van 2014 tot en met 2016 heeft Staatvandienst 16 nieuwe medewerkers verwelkomt. De instroom bestond deze periode uit 1 man en 15 vrouwen. De opleidingsachtergrond van deze nieuwe medewerkers bestaat onder andere uit Personeel & Arbeid, Communicatie en Verzuimspecialist (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 21 februari 2016). Gezien de instroom van de afgelopen 3 jaar en het aantal openstaande vacatures, wordt een minimale deelname van vijf nieuwe medewerkers per half jaar verwacht (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 24 maart 2016). Op basis van de informatie van voorgaande jaren, wordt verwacht dat de groep nieuwe medewerkers voor 98% uit vrouwen zal bestaan met een variërende opleidingsachtergrond. Aangezien de nieuwe medewerkers allemaal werkervaring hebben opgedaan bij een andere organisatie, zal tijdens de tweede verdiepingstraining rekening gehouden moeten worden met de kennis en vaardigheden waarover de medewerkers al beschikken. De informatie van de training zal samengevoegd moeten worden met de kennis waarover zij al beschikken (Biech, 2005).

Voor de training is het van belang dat het doel op duidelijke wijze gecommuniceerd wordt met de nieuwe medewerkers, zodat de nieuwe medewerkers willen leren en het niet opgedragen wordt vanuit de organisatie. Uit onderzoek van Biech (2005) blijkt namelijk dat voordat volwassenen investeren in een opleiding of training, zij eerst willen weten waarom zij dat moeten leren. Dit is te realiseren door het doel zowel in de uitnodiging van de training te vermelden als tijdens de training zelf te communiceren.

2.3.1.1 Leerstijlen

Een belangrijk aspect tijdens het ontwikkelen van de training voor Staatvandienst, is de manier waarop volwassenen leren (Biech, 2005). Dit aangezien de doelgroep van de training bestaat uit volwassenen. Kolb (1974) heeft vier leerstijlen weten te onderscheiden: denkers, doeners, beslissers en dromers (Biech, 2005). Tijdens een training kunnen denkers leiden tot oponthoud, aangezien zij alles tot in detail willen weten. Ook vinden zij het lastig om de theorie te betrekken op eigen ervaringen en toe te passen in de praktijk (De Galan, 2012). Doeners worden gestimuleerd te leren door bezig te zijn in een groep. Tijdens een theoretisch verhaal worden zij onrustig en beginnen ze anderen te vervelen (De Galan, 2012). Beslissers kunnen ongeduldig worden wanneer er sprake is van lange discussie of theoretische uitleg. Beslissers nemen tijdens een training het liefst het voortouw wanneer er een opdracht plaatsvindt waarin iets nieuws moet worden toegepast (De Galan, 2012). Dromers vinden het interessant om te brainstormen of om nieuwe ideeën te bedenken, maar vinden het lastig om over zichzelf en hun eigen leergedrag te praten (De Galan, 2012). De voorkeur voor een bepaalde leerstijl bepaalt hoe men informatie opneemt, onthoudt, sorteert en reproduceert (Biech, 2005).

2.3.2 Stappenplan van Tracey

Stap 1 Vaststellen opleidingsnoodzaak

Het vaststellen van de opleidingsnoodzaak is volgens Kessels & Smit (2007) de verantwoordelijkheid van het management van de organisatie. In veel gevallen ontstaat de opleidingsnoodzaak wanneer organisatiedoelstellingen of werkzaamheden veranderen, waardoor de vaardigheden van de werknemers onvoldoende aansluiten (Kessels & Smit, 2007). De combinatie van de organisatie- en maatschappelijke ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de huidige manier van inwerken van Staatvandienst niet aansluit bij de manier waarop de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. De consultants moeten meer weten, kunnen en doen om het werk uit te kunnen voeren. Dit heeft het management doen besluiten een nieuw opleidingsprogramma te ontwikkelen, dat moet bijdragen aan het feit dat de medewerkers de methodieken uiteindelijk uniform gaan uitvoeren. In de inwerkdagen die voorheen plaatsvonden, waren gericht op on-the-job training en minder op

theoretische kennisoverdracht. Training-on-the-job is echter niet meer mogelijk, aangezien er ook “eenmansvestigingen” zijn waar het werk direct door de nieuwe medewerker wordt uitgevoerd. Aangezien kennisoverdracht ook een belangrijk aspect is geworden, en training-on-the-job niet eenvoudig meer is in te regelen, is gekozen voor een algemeen opleidingsprogramma. Door dit algemene opleidingsprogramma wordt zowel de theoretische kennisoverdracht gerealiseerd als het aanleren van relevante vaardigheden.

Stap 2 Formuleren van de algemene opleidingsdoelen

Tijdens het formuleren van de algemene opleidingsdoelen is het van belang dat deze doelen een omschrijving van de vereiste of gewenste kwalificaties bevatten (Kessels & Smit, 2007). Eenvoudig gezegd wordt hier bepaald wat men met de training hoopt te bereiken (Arnold et al., 2010). Het doel van deze training is dat de nieuwe medewerkers leren hoe zij de verschillende methodieken -zoals voorgeschreven door Staatvendienst- toe kunnen passen in de praktijk. In de eerste verdiepingstraining hebben de medewerkers al inhoudelijk kennis gemaakt met de verschillende methodieken. Tijdens de tweede verdiepingstraining gaan de nieuwe medewerkers de methodieken toepassen en kunnen zij zelf casuïstiek inbrengen. Dit aangezien zij mogelijk ook al gewerkt hebben met verschillende methodieken.

Aangezien de verdiepingstraining over de methodieken een onderdeel is van het inwerkprogramma, wordt ook gekeken naar de algemene opleidingsdoelen van het inwerkprogramma. Het algemene opleidingsdoel is dat de nieuwe medewerkers -na het volgen van het opleidingsprogramma- zich na één jaar vakvolwaardig consultant mag noemen.

Stap 3 Uitvoeren van taakanalyses

Door het uitvoeren van taakanalyses sluit het opleidingsprogramma beter aan bij de taken die de medewerkers dagelijks (moeten gaan) uitvoeren (Kessels & Smit, 2007). Daarnaast levert het uitvoeren van taakanalyses informatie op die nodig is voor het opstellen van de leerdoelen (Kessels & Smit, 2007). Het uitvoeren van de taakanalyses is het belangrijkste diagnose-instrument in de ontwikkelingsfase van nieuwe opleidingen. De resultaten van de taakanalyse zullen in grote mate de inhoud en vorm van de nieuwe opleiding bepalen (Kessels & Smit, 2007).

In het kader van dit onderzoek zijn zes taakanalyses uitgevoerd. Elke methodiek staat voor één taakanalyse. Het gemeenschappelijke doel van deze taken is dat Staatvendienst ernaar streeft dat de consultants de kandidaten naar werk begeleiden en hen ondersteunen door effectieve (loopbaan)coaching en begeleiding te bieden (Staatvendienst, 2016). De consultants worden geacht kandidaten te begeleiden en te ondersteunen tijdens de verschillende trajecten. Om kandidaten naar werk te begeleiden, beschikt de consultant over verschillende eigen methodieken. De methodieken worden alleen ingezet indien de kandidaat hier behoefte aan heeft en het een positieve bijdrage levert aan het resultaat van het traject (Staatvendienst, 2016).

Stap 4 Formuleren van concrete leerdoelen

Het opstellen van leerdoelen is de meest gedetailleerde opdrachtformulering van de opdrachtgever aan de opleider (Kessels & Smit, 2007). Leerdoelen kunnen zowel geformuleerd worden als kennis-, houding- en vaardigheidsdoelen. Deze verschillende soorten leerdoelen zijn allemaal te behalen door het volgen van een training (Kessels & Smit, 2007). Voor de te ontwikkelen training geldt dat per eigen methodiek leerdoelen geformuleerd zijn op basis van kennis, vaardigheden en houding. De leerdoelen zijn opgesteld op basis van de informatie over wat de methodiek inhoudt, wat de rol van de consultant hierin is en over welke aspecten de consultant dient te beschikken. Deze informatie is in paragraaf 2.2 weergegeven. In tabel 2.1 is af te lezen welke leerdoelen bij welke methodiek horen en om wat voor een soort leerdoel het gaat.

Tabel 2.1: Geformuleerde leerdoelen per methodiek

Methodiek	Leerdoel	Soort leerdoel
Beroepen-oriëntatie	De medewerker weet welke vragen aan de kandidaat gesteld worden tijdens de beroepenoriëntatie.	Kennis
	De medewerker kan de resultaten van de beroepenoriëntatie bespreken met de kandidaat.	Vaardigheid
	De medewerker past na het volgen van de training de methodiek beroepenoriëntatie toe op basis van de aangeleerde vaardigheden tijdens de training.	Houding
Rouwverwerking	De medewerker weet welke verschillende soorten van verlies/rouw er zijn.	Kennis
	De medewerker kan de kandidaat begeleiden in de verschillende fasen van het rouwproces.	Vaardigheid
	De medewerker kent de structuur van de methodiek rouwverwerking.	Kennis
	De medewerker past na het volgen van de training de methodiek rouwverwerking toe op basis van de aangeleerde vaardigheden tijdens de training.	Houding
Draagkracht/draaglast	De medewerker weet wat energiegelende- en energievretende factoren zijn.	Kennis
	De medewerker kan aan de kandidaat uitleggen wanneer sprake is van balans/disbalans.	Vaardigheid
	De medewerker past na het volgen van de training de methodiek draagkracht/draaglast toe op basis van de aangeleerde vaardigheden tijdens de training.	Houding
Sollicitatietraining/ social media training	De medewerker weet welke vragen beantwoord moeten worden op een goede vacature-analyse uit te voeren.	Kennis
	De medewerker kent de onderdelen van een CV en kan deze uitleggen aan de kandidaat.	Kennis
	De medewerker kan de kandidaat ondersteunen bij het schrijven van een sollicitatiebrief.	Vaardigheid
	De medewerker kan de kandidaat ondersteunen bij het voorbereiden van een sollicitatiegesprek.	Vaardigheid
	De medewerker kan de kandidaat actief aan het netwerken krijgen.	Vaardigheid
	De medewerker past na het volgen van de training de methodiek sollicitatietraining/social media training toe op basis van de aangeleerde vaardigheden tijdens de training.	Houding
Burn-outbegeleiding	De medewerker kan samen met de kandidaat de stand van zaken in kaart brengen over de burn-outsituatie van de kandidaat.	Vaardigheid
	De medewerker kan achter de inspiratiebronnen, kwaliteiten en vaardigheden van de kandidaat komen.	Vaardigheid
	De medewerker past na het volgen van de training de methodiek burn-outbegeleiding toe op basis van de aangeleerde vaardigheden tijdens de training.	Houding
Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap	De medewerker weet uit welke fasen de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap bestaat.	Kennis
	De medewerker weet waar hij de kandidaat op moet wijzen tijdens fase 1 (voorbereiden en onderzoeken).	Kennis
	De medewerker kan de kandidaat adviseren en ondersteunen tijdens het schrijven van het ondernemersplan.	Vaardigheid

De medewerker weet hoe hij de kandidaat nazorg kan bieden tijdens de start van zijn eigen onderneming.	Vaardigheid
De medewerker past de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap toe op basis van de aangeleerde vaardigheden tijdens de training.	Houding

Stap 5 en 6 Vaststellen van evaluatiecriteria en het ontwerpen van een evaluatie-instrument

Het vaststellen van de evaluatiecriteria en het ontwerpen van een evaluatie-instrument is vooral een onderwijskundige activiteit. Het doel van de evaluatiecriteria opstellen is dat zij het effect van de training beoordelen. Daarnaast dienen de evaluatiecriteria als graadmeter voor de mate waarin de opleidingsdoelen zijn gerealiseerd (Kessels & Smit, 2007).

Vaststellen van de evaluatiecriteria

De evaluatie van opleidingen kan in drie verschillende fasen plaatsvinden. De eerste fase is dat tijdens de opleiding of training het effect wordt gemeten. Een tweede optie is een effectmeting tijdens de uitvoering van de werkzaamheden, maar wel binnen korte tijd na de gevolgde training. De derde optie is een effectmeting op langere termijn (Maes & Sels, 1999). Tijdens de training die in deze scriptie is ontwikkeld, wordt geëvalueerd op het niveau van 'reactie' en 'leren'. Op het niveau van 'reactie' wordt de mate van tevredenheid gemeten van de deelnemers. De vragen zijn gebaseerd op de inhoud, vorm en diepgang van de training, de variatie tussen de werkvormen, de faciliteiten waarvan gebruik gemaakt kan worden en wat sterke en zwakke punten zijn van de training. Op het niveau van 'leren' wordt voorafgaand aan de training en na de training gekeken of de beroepshouding van de medewerkers is veranderd, hun kennis is uitgebreid en of de vaardigheden zijn vergroot. Door middel van stellingen -die gebaseerd zijn op de leerdoelen- wordt gekeken wat het startpunt is van de medewerkers over de verschillende methodieken *en* of de training bijgedragen heeft aan het uitbreiden en vergroten van de kennis over de methodieken, de vaardigheden die behoren bij de methodieken en de houding ten opzichte van de methodieken.

Hoe de effectmeting tijdens de uitvoering van de werkzaamheden en de effectmeting op langere termijn wordt uitgevoerd en op basis waarvan, wordt hierna verder uitgewerkt.

Ontwerpen van een evaluatie-instrument

Om te bepalen of de leerdoelen zijn behaald tijdens en door middel van de training, zal er gebruik gemaakt worden van meerdere evaluatie-instrumenten. Tijdens de training wordt geëvalueerd op het niveau van 'reactie' en 'leren'. Daarnaast vindt er één week na de training een evaluatie plaats tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Daar wordt gekeken naar het gedragsniveau en of de medewerker het geleerde toepast tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden.

Voor wat betreft het evalueren van de training op het reactieniveau, is gekozen voor de Professional Trainer Method. Dit instrument sluit het beste aan bij de te meten leerdoelen en wordt zowel aan het begin als aan het eind van de training ingezet. Dit instrument meet zowel de relevantie van de training als de mate waarin de deelnemer de onderwerpen onder de knie heeft op basis van een vijfpuntenschaal. De onderwerpen die aan bod komen tijdens de evaluatie worden geselecteerd op basis van de functie en kunnen zowel vaardigheden, attitudes als kennisinhouden betreffen (Maes & Sels, 1999). Dit evaluatie-instrument is dan ook te gebruiken om te meten of de kennisdoelen van de training zijn behaald. Het format van de Professional Trainer Method vragenlijst is in bijlage 2 terug te vinden. Deze bijlage bestaat uit 2 vragenlijsten, de eerste vragenlijst wordt voorafgaand aan de training aan de deelnemers uitgereikt en de tweede vragenlijst tijdens de afsluiting. Er is bewust gekozen om de tweede vragenlijst na afloop van de training uit te reiken en te laten invullen. Dit omdat wanneer het evaluatieformulier per e-mail verstuurd wordt het respons vele malen lager is dan wanneer het na afloop van de training wordt ingevuld (Maes & Sels, 1999).

Voor het evalueren over het aanleren van vaardigheden is gekozen voor de praktische proef. De praktische proef bestaat uit het concreet uitvoeren van een bepaalde taak die men moet kunnen uitvoeren doordat zij de training hebben gevolgd (Maes & Sels, 1999). Deze proef kan uitgevoerd worden op de werkplek ('on-the-job'). Het doel van de praktische proef is dat deze test meet in welke mate de deelnemer na de training de vaardigheden of attitudes bezit. De praktische proef kan het beste plaatsvinden in een reële werksituatie en op zijn vroegst de eerste week na het volgen van de training. Het nadeel van de praktische proef is wel dat het veel tijd en middelen vraagt om het te kunnen uitvoeren. Door het uitvoeren van de praktische proef is het ook mogelijk om op gedragsniveau te meten of de medewerkers de methodieken op de juiste wijze uitvoeren (Maes & Sels, 1999). Om het beste resultaat uit de praktische proef te halen, is het van belang dat deze proef uitgevoerd wordt door de trainer (Maes & Sels, 1999). Vanuit kosten oogpunt wordt deze verantwoordelijkheid bij de regiomanagers van Staatsdienst neergelegd. De trainer instrueert de regiomanager over de manier waarop de nieuwe medewerkers de methodiek aangeleerd hebben gekregen. De regiomanagers gaan één week nadat de nieuwe medewerkers de training hebben gevolgd, observeren hoe zij de methodieken toepassen en evalueren hierover. Hiervoor worden alle regiomanagers eenmalig opgeleid door de trainer, zodat zij weten wat zij moeten observeren en waarover zij kunnen evalueren. De regiomanagers dienen namelijk te observeren of de nieuwe medewerkers de aangeleerde vaardigheden ook daadwerkelijk toepassen in de praktijk. Dit doen zij middels de handvatten die zij hebben gekregen van de trainer.

Stap 7 en 8 Ontwerpen van onderwijsleersituaties en het samenstellen van het lesmateriaal

Bij het ontwerpen van de training wordt bij elk leerdoel een geschikte werkvorm gekozen om het leerdoel te kunnen bereiken. Daarnaast dient de opleider bij deze stappen ook na te denken over de aanwezigheid van verschillende leerstijlen tijdens de training (Kessels & Smit, 2007). Voor de te ontwikkelen training zijn de leerdoelen gekoppeld aan de zes verschillende methodieken. Per methodiek -en de daarbij opgestelde leerdoelen- is een werkvorm gekozen die aansluit bij de verschillende leerstijlen van de medewerkers. Onderwerpen die in ieder geval tijdens de training aan bod dienen te komen zijn de theorie en een oefening. Dit resulteert al snel in een saaie opbouw: inleiding, opdracht, nabespreken (De Galan, 2012). Om deze standaard opbouw tegen te gaan, is besloten elke methodiek vanuit een andere leerstijl te laten starten. Dit zodat de training voor alle medewerkers goed is te volgen en aandacht besteed is aan alle leerstijlen.

Beroepenoriëntatie

De nieuwe medewerkers vullen voorafgaand aan de training zelf de formulieren in die horen bij de beroepenoriëntatie en sturen de resultaten door naar de trainer. De resultaten vormen de gespreksstof tijdens het oefenen van deze methodiek. De kennismaking sluit aan bij de leerstijl van de beslisser. Tijdens de training worden eerst de ervaringen gedeeld over hoe het was om de test in te vullen en wat zij van de vragen vonden. Het delen van de ervaringen sluit aan bij de leerstijl van de dromers. Dan gaan de medewerkers in duo's in gesprek over de uitslagen. Beide medewerkers vervullen één keer de rol van consultant en één keer van kandidaat. Na het voeren van het gesprek is er de mogelijkheid elkaar feedback te geven (zowel in duo's als in de groep). Het voeren van het gesprek sluit aan bij de leerstijl van de doeners. Aan het eind wordt de theorie besproken over hoe je de resultaten met de kandidaat kunt doornemen. Deze activiteit sluit aan bij de leerstijl van de denkers.

Rouwverwerking

Tijdens de training wordt eerst de theorie verteld over de verschillende soorten van rouw/verlies en de zeven stappen waaruit de methodiek bestaat. Deze activiteit sluit aan bij de leerstijl van de denkers. Dan gaan de medewerkers in duo's met elkaar in gesprek. Het gesprek gaat over: 'Welke stappen zou jij zetten met de kandidaat?', 'Hoeveel en op welke manier besteed je aandacht aan het onderwerp?' en 'Hoe snel ga je als consultant verder met de kwaliteiten, inspiratiebronnen en

waarden van de kandidaat?'. Deze werkvorm sluit aan bij de denkers. De methodiek wordt afgesloten met een evaluatie over wat goed ging, waar men tegenaan liep en worden eventuele vragen beantwoord. De afsluiting sluit aan bij de leerstijl van de dromers.

Draagkracht/draaglast

Tijdens de training wordt eerst theorie verteld over energiegevende- en energievretende activiteiten. Deze werkvorm start vanuit de denkers. Dan gaan de medewerkers zelf een weegschaal vullen, met aan de linkerkant energiegevende activiteiten en aan de rechterkant energievretende activiteiten. Deze activiteit sluit aan bij de doeners. Wanneer de weegschalen zijn gevuld, wordt een groepsdiscussie gehouden over wat de stand van de weegschaal te betekenen heeft en wat eraan gedaan kan worden. Hierdoor sluit de activiteit aan bij de leerstijl van de beslissers en dromers. Tot slot wordt de theorie verder uitgelegd en wordt aangegeven hoe je de draaglast kunt vergroten of verkleinen. De werkvorm wordt afgesloten vanuit de leerstijl van de denkers.

Sollicitatietraining/social media training

De methodiek sollicitatietraining/social media training start met theoretische uitleg over de vacature-analyse en het telefonisch bellen naar een vacature. De methodiek start vanuit de leerstijl van de denkers. Dan komt de theoretische uitleg over wat er wel/niet op een CV hoort, in de vorm van een aantal stellingen. Gevolgd door de theoretische uitleg over het schrijven van een sollicitatiebrief. Na deze lange theoretische uitleg gaan de nieuwe medewerkers aan de slag met het oefenen van een voorbeeld geven aan de hand van de STAR-methodiek. Dit sluit aan bij de leerstijl van de doeners. Tot slot gaan de medewerkers in duo's elkaar wegwijs maken op het social media. Deze werkvorm sluit ook aan bij de leerstijl van de doeners.

Burn-outbegeleiding

Bij deze methodiek wordt eerst theorie gegeven over hoe je de stand van zaken van de kandidaat in kaart kunt brengen en hoe je stress- en burn-outsignalen kunt herkennen. Aan de hand van verschillende cases kunnen de medewerkers deze herkennen en benoemen. Er wordt met deze werkvorm gestart vanuit de denkers en gaat over in de leerstijl van de doeners. Bij deze methodiek zit ook een opdracht over energievreters en energiegevers. Hier wordt geen aandacht aan besteed, aangezien dit tijdens draagkracht/draaglast al is gedaan. Dan gaan de medewerkers in duo's een gesprek oefenen om tot de inspiratiebronnen, kwaliteiten en waarden te komen. Deze werkvorm sluit aan bij de leerstijl van de doeners. Dan wordt geëvalueerd over hoe het gesprek is gegaan. Dit sluit aan bij de werkvorm van de dromers. Tot slot wordt de theorie over omgaan met beperkingen gegeven. Er wordt afgesloten met de theoretische uitleg over het persoonlijk profiel.

Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap

De methodiek start met een theoretische uitleg over de verschillende fasen van begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap. Dit sluit aan bij de leerstijl van de denker. Na de uitleg gaan de medewerkers als groep in gesprek over hoe zij een kandidaat ondersteunen en begeleiden tijdens het schrijven van een ondernemersplan (fase 2). Ook wordt in de groep besproken op welke manier je nazorg biedt aan iemand die als zelfstandige is gestart. Deze activiteiten sluiten aan bij de leerstijl van de doeners en beslissers. Uiteindelijk vindt er een terugkoppeling plaats van wat is gezegd en tot welke ideeën men is gekomen. De trainer vult dit aan met verdere theorie.

Benodigdheden

Om al deze werkvormen uit te kunnen voeren, is er ook verschillend materiaal nodig. Een lijst met benodigd materiaal voor deze trainingsdag is:

- Trainingsruimte met koffie/thee/water voor de deelnemers;
- Laptop met beamer;
- E-mailadressen om de formulieren van de beroepenoriëntatie te kunnen mailen;

- E-mailadres van de trainer om de formulieren weer terug te kunnen mailen;
- De testresultaten van de nieuwe medewerkers van de beroepenoriëntatie;
- Hand-out van de presentatie;
- Blokken waar de nieuwe medewerkers de energievretende en energiegevende factoren op kunnen plakken;
- Post-its om de energiegevende en energievretende factoren op te kunnen schrijven;
- 1 weegschaal per deelnemer;
- Pennen;
- Voorbeeld van een vacature-analyse;
- Voorbeeld CV's;
- Voorbeeld sollicitatiebrief;
- 1 laptop per deelnemer;
- Voldoende oplaadpunten voor de laptops;
- Cases zodat de medewerkers stress- en burn-outsignalen kunnen herkennen en benoemen;
- Voorbeeld ingevuld persoonsprofiel.

Stap 9 en 10 Voorwaarden scheppen voor de uitvoering van de opleiding en selectie en instructie van docenten en praktijkbegeleiders

De selectie en voorbereiding van de docenten en praktijkbegeleiders is van belang voor het slagen van een opleiding. Daarbij dient in de gaten gehouden te worden dat zowel de docenten als praktijkbegeleiders zich niet gedragen als informatieoverdragers (Kessels & Smit, 2007).

Selectie en instructie van docenten en praktijkbegeleiders

Voor de trainer is het van belang dat hij beschikt over voldoende en de juiste vakkennis, zodat hij tijdens de training “boven de stof” staat (Kessels & Smit, 2007). Om aan dit selectiecriteria te kunnen voldoen, is het van belang dat de trainer een ervaren medewerker is van Staatvandienst die zelf dagelijks werkt met de verschillende methodieken. Daarnaast is het voor de trainer van belang dat hij beschikt over verschillende werkvormen, verschillende vraagtechnieken en weet hoe de leerdoelen uiteindelijk getoetst gaan worden (Kessels & Smit, 2007). De trainer die de training gaat verzorgen bij Staatvandienst zal naast het feit dat hij kennis heeft van de methodieken dus ook moeten beschikken over trainersvaardigheden. Een prettige bijkomstigheid zou zijn dat de medewerker het ook leuk en leerzaam vindt om anderen te trainen. Tot slot is het van belang dat de trainer een veilig leerklimaat weet te creëren dat veiligheid biedt tijdens de training en dat hij het groepsproces begeleidt (Kessels & Smit, 2007). Op basis van deze voorwaarden zal gekeken worden welke trainer vanuit de Staatvandienst Academie geschikt is voor het geven van deze training.

Stap 11 Selectie van cursisten

Volgens Kessels & Smit (2007) is een opleidingsprogramma bedoeld om te investeren in individuele medewerkers en dat het management op basis daarvan de cursisten selecteert. Cursisten op deze manier selecteren verhoogt namelijk de individuele waarde van de cursist voor de organisatie en het verbetert het organisatieproduct (Kessels & Smit, 2007). Voor deze training zijn de cursisten de nieuwe medewerkers bij Staatvandienst. Per kwartaal wordt gekeken of en hoeveel nieuwe medewerkers in dienst zijn gekomen. Op basis daarvan start het opleidingsprogramma om de nieuwe medewerkers uiteindelijk te zien ontplooiën tot vakvolwaardig consultants. Vanuit Staatvandienst wordt geïnvesteerd in de individuele medewerker, zoals door Kessels & Smit (2007) wordt geadviseerd.

Stap 12 Uitvoeren van de opleiding

Tijdens deze stap begint voor de deelnemers het leerproces en worden zij in staat gesteld te leren (Kessels & Smit, 2007). Om dit leerproces in goede banen te leiden wordt gebruik gemaakt van de rastermethode, zoals die staat omschreven in het boek van Kessels & Smit (2007). Dit raster geeft

schematisch weer hoe de trainingsdag eruit ziet. Ook wordt aangegeven hoeveel tijd gereserveerd staat voor een bepaalde activiteit, welke werkvormen er uitgevoerd gaan worden en de vaste programmaonderdelen. Het raster voor de training die ontwikkeld wordt voor Staatsvondst is hieronder weergegeven. Een uitgebreide versie van de rastermethode is opgenomen in bijlage 3.

Tabel 2.2: Rastermethode tweede verdiepingstraining methodieken

Tijd	Activiteit	Wat wordt er behandeld	Werkvorm
08:30 - 09:00	Trainingsruimte inrichten.	Het klaarzetten van de spullen (laptop, beamer, hand-out training), het inrichten van de trainingsruimte (de medewerkers van proces ondersteunen hierbij).	
09:00 - 09:30	Inloop.	Ontvangst van de medewerkers, koffie/thee aanbieden, plaatsnemen in de ruimte.	
09:30 - 09:45	Start van de workshop.	Welkom heten van de medewerkers, kennismaking met de nieuwe medewerkers, huishoudelijke zaken meedelen*, aanleiding en doel van training vertellen, het programma bespreken met de deelnemers en uitleggen welke methodieken centraal staan tijdens deze training.	Plenair.
09:45 - 10:30	Methodiek rouwverwerking.	Waar bestaat de methodiek rouwverwerking uit en hoe past de consultant deze toe bij kandidaten?	Theorie: plenair; Toepassen: duo's; Evalueren: plenair.
10:30 - 12:00	Methodiek beroepen-oriëntatie.	Hoe ziet de methodiek beroepenoriëntatie eruit, wat en hoe bespreekt de consultant de resultaten en wat levert het op?	Theorie: plenair; Gesprek: duo's; Feedback: duo's; Evalueren: plenair.
12:00 - 12:30	Methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.	Theorie over de verschillende fasen en welke begeleiding je als consultant biedt aan de kandidaat.	Theorie: plenair; Tips: plenair; Nazorg: groepsdiscussie.
12:30 - 13:00	Lunch		
13:00 - 14:10	Methodiek sollicitatietraining/ social media training.	Theorie over alle verschillende onderdelen en wegwijs maken op social media.	Theorie: plenair; Wegwijs maken social media: duo's.
14:10 - 15:00	Methodiek draagkracht/ draaglast.	Waar bestaat de methodiek draagkracht/draaglast uit en hoe past de consultant deze toe bij kandidaten?	Theorie: plenair; Weegschaal vullen: individueel; Bespreken weegschaal: plenair; Draagkracht verhogen: discussie.
15:00 - 15:15	Koffie/thee.		
15:15 - 16:15	Methodiek Burn-outbegeleiding.	Theorie over de methodiek en oefenen om inspiratiebronnen/kwaliteiten/waarden naar boven te krijgen bij de kandidaat.	Theorie: plenair; Oefenen: duo's; Feedback: duo's; Evaluatie: plenair.
16:15 - 16:30	Uitloop.		

16:30 - 16:45	Evaluatie.	Wat vonden de medewerkers van de training?	Plenair.
16:45 - 17:00	Afsluiting.	Vragen? Bedanken voor aanwezigheid, succes wensen met toepassen vaardigheden in eigen werkzaamheden.	Plenair.

* Onder huishoudelijke zaken wordt verstaan: de begin- en eindtijd van de training, de pauzes, het gebruik van de mobiele telefoon, de regels over het nuttigen van consumpties.

Er is bewust gekozen om te starten met de methodiek rouwverwerking aangezien dit een onderdeel van de beroepenoriëntatie is en omdat het een gevoelig onderwerp kan zijn. De beroepenoriëntatie sluit op basis van deze planning mooi aan op rouwverwerking. Daarnaast is er sprake van een afwisselend programma in de ochtend. Sollicitatietraining/social media training is vanuit praktisch oogpunt na een pauze geplaatst, om zo goed mogelijk te kunnen faciliteren tijdens deze methodiek. Draagkracht/draaglast en burn-outbegeleiding zijn na elkaar ingepland, aangezien de burn-outbegeleiding onderdelen bevat van draagkracht/draaglast. Draagkracht/draaglast is bewust in het middagprogramma geplaatst, zodat er voldoende afwisseling is tussen actieve en minder actieve werkvormen.

Stap 13 en 14 Evaluatie van de opleiding en de effectmeting op langere termijn

De ingezette opleiding zal uiteindelijk een bijdrage moeten leveren aan het realiseren van de organisatiedoelen (Kessels & Smit, 2007). Om te evalueren of de opleiding daadwerkelijk effect heeft gehad, is het van belang dat het opleidingsresultaat is vastgelegd in observeerbaar gedrag (Kessels & Smit, 2007). Tevens is het volgens Kearsly (1985) van belang dat het opleidingsresultaat is te koppelen aan meetbare producten (Kessels & Smit, 2007).

Evaluatie van de opleiding

Aan het eind van de tweede verdiepingstraining wordt eerst geëvalueerd of de trainingsdoelen zijn bereikt aan de hand van de Professional Trainer Method. Daarnaast wordt geëvalueerd over wat de medewerkers van de training vonden en of zij van mening zijn dat het algemene opleidingsdoel is bereikt. De algemene evaluatie over de training is gebaseerd op de 'smile sheets' of 'hapiness sheets' van Kirkpatrick (1998) (Maes & Sels, 1999). De medewerkers kunnen op basis van een aantal aspecten aangeven wat zij van de opleiding vonden. De 'smile sheet' vragenlijst is opgenomen in de vragenlijst van de Professional Trainer Method (formulier 2), zoals deze is terug te lezen in bijlage 2.

Effectmeting op langere termijn

Om het effect te meten op lange termijn, wordt gebruik gemaakt van de discrepantie-analyse. Deze analyse zet het beoogde effect van het trainingsprogramma af tegen het feitelijke effect van de training. Tevens wordt vanuit deze methode ook naar de kosten en baten gekeken van de training. Dit wordt gedaan op basis van 10 categorieën die zijn onderverdeeld in het voortraject, de uitvoering en het na-traject (Maes & Sels, 1999). Op basis van de vijfpuntschaal kunnen de medewerkers en regiomanagers aangeven in welke mate de afzonderlijke categorieën aanwezig zijn geweest. De discrepantie-analyse van deze training is weergegeven in bijlage 4. De analyse dient één maand na het volgen van het hele opleidingsprogramma verstuurd te worden aan de medewerkers en de regiomanagers (Maes & Sels, 1999).

2.4 Vaardigheden aanleren

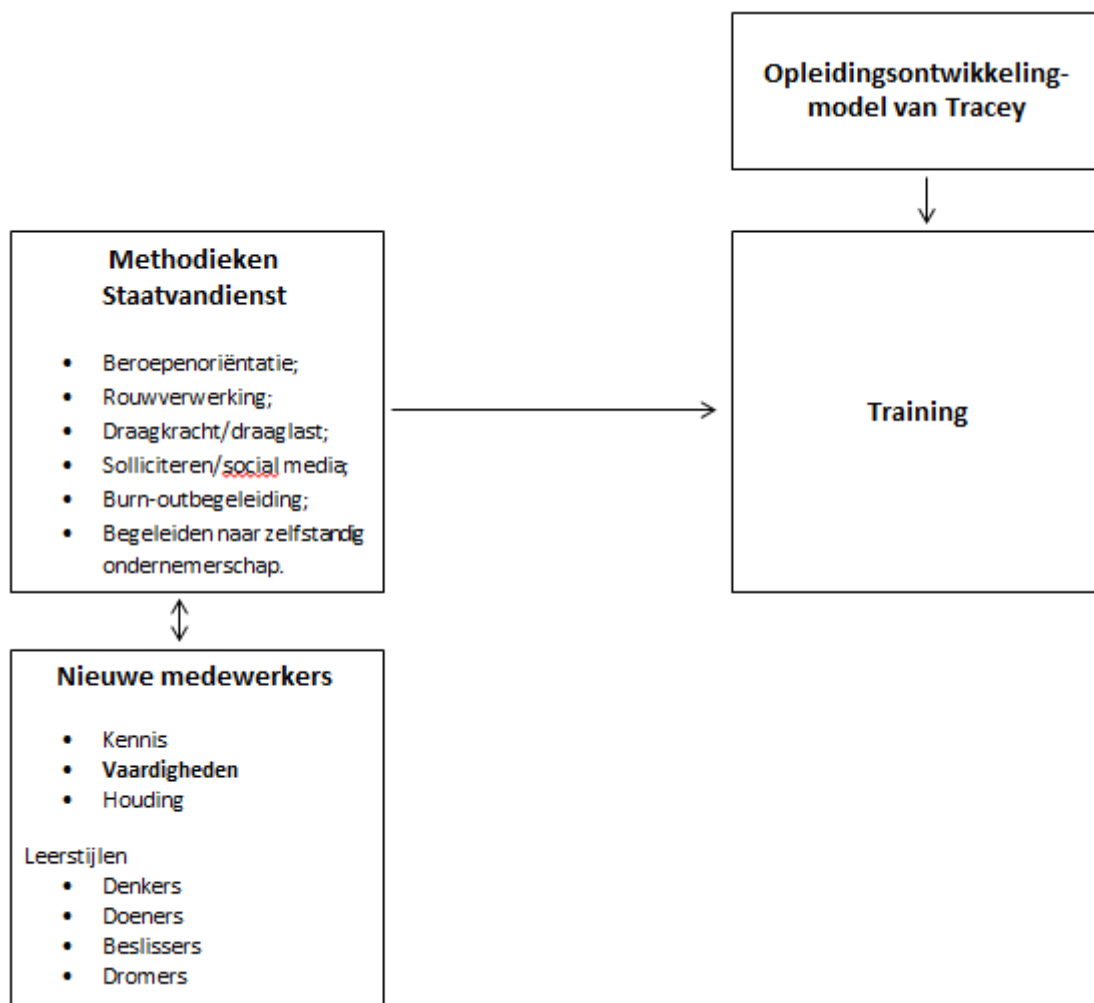
Voor het ontwerpen van een trainingsprogramma is het belangrijk om te weten hoe je deelnemers vaardigheden kunt aanleren. Vanuit de theorie blijkt dat zowel Fitts (1962) als Anderson (1983, 1987) een theorie hebben ontwikkeld waarin zij beweren dat de ontwikkeling van vaardigheden drie fasen doorloopt (Arnold et al., 2010). In beide theorieën gaat het erom dat men in de eerste fase de juiste kennis tot zich neemt. In de tweede fase wordt de opgedane kennis gekoppeld aan zichtbare gedragspatronen en in de derde fase wordt de vaardigheid geautomatiseerd en geïntegreerd in het

handelen van de medewerkers (Arnold et al., 2010). Voor het ontwerpen van de training is het van belang dat deze fasen meegenomen worden. De eerste fase vindt tijdens de eerste verdiepingstraining plaats, waar de medewerkers kennismaken met de aanwezige methodieken. De tweede fase vindt plaats tijdens de tweede verdiepingstraining, welke tijdens deze scriptie wordt ontwikkeld. De derde fase vindt plaats op de werkvloer, waar zij de vaardigheden kunnen automatiseren en integreren. Deze fase wordt getoetst tijdens de effectmeting op langere termijn. Kenmerken van de cursist, de opzet van de training en de werkomgeving spelen een belangrijke rol bij het wel of niet toepassen en integreren van de vaardigheden (Arnold et al., 2010).

Tijdens het ontwerpen van de training is het mogelijk hem zo te ontwerpen, dat de medewerkers gestimuleerd worden de vaardigheden in de praktijk toe te passen. Dit kan door gebruik te maken van didactische principes, een passende opbouw en de juiste inhoud (Arnold et al., 2010). Door verschillende werkvormen in te zetten, leren de medewerkers zich vaardigheden op verschillende wijzen eigen te maken. Door gebruik te maken van de negen stappen van Gagné, Briggs & Wager (1974) zorgt de trainer voor een passende opbouw. Met de juiste inhoud wordt bedoeld dat de trainer beschikt over de juiste vakkennis en dat hij zich die eigen heeft gemaakt en tijdens de training “boven de stof” kan gaan staan (Gagné, Briggs & Wager, 1974).

2.5 Conceptueel model

De literatuur in combinatie met de aanwezige methodieken van Staatsdienst zijn weergegeven in het conceptueel model, zoals te zien is in figuur 1.



Figuur 1: Conceptueel model.

Hoofdstuk 3 Verantwoording van het beroepsproduct

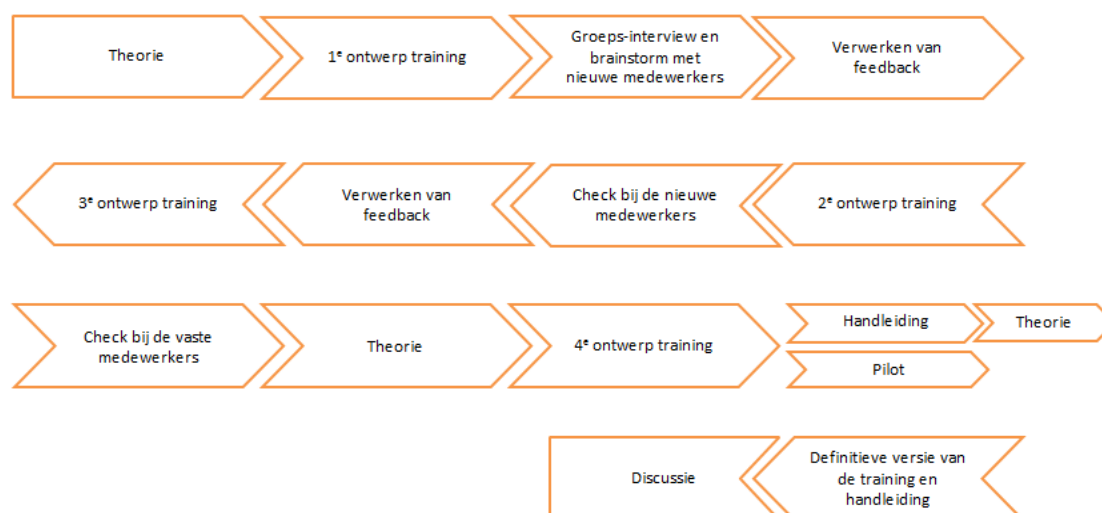
3.1 Inleiding

Het literatuuronderzoek heeft de benodigde informatie opgeleverd om de eerste twee theoretische deelvragen te kunnen beantwoorden. Tevens heeft het literatuuronderzoek bijgedragen aan de manier waarop het beroepsproduct vormgegeven kan worden. Er is besloten gebruik te maken van het opleidingsontwikkelingsmodel van Tracey (1971), dat bestaat uit veertien stappen (Kessels & Smit, 2007). Tijdens het literatuuronderzoek is het eerste trainingsontwerp ontwikkeld. Dit eerste trainingsontwerp dient als uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van het beroepsproduct (de training).

Tabel 3.1: Onderzoeksmethode per deelvraag

Deelvraag	Methode van onderzoek
Welke modellen zijn in de literatuur bekend om een training te ontwikkelen?	Literatuuronderzoek
Welke fasen onderschrijft de literatuur om medewerkers vaardigheden aan te leren?	Literatuuronderzoek
Welke onderdelen hebben de nieuwe medewerkers gemist tijdens de inwerkdagen over de eigen methodieken?	Groepsinterview
Middels welke werkvormen zouden de nieuwe medewerkers de eigen methodieken aangeleerd willen krijgen?	Brainstorm
Wat vinden de nieuwe medewerkers van de trainingsopzet?	Feedback
Wat vinden de vaste medewerkers van de inhoud van de training?	Experts

De inhoud en vorm van de te ontwikkelen training wordt verder bepaald tijdens het uitvoeren van de verschillende vervolgstappen. De eerste vervolgstap is het groepsinterview en de brainstorm met de nieuwe medewerkers. Op basis van de input van de nieuwe medewerkers, gaat de onderzoeker de informatie verwerken. Dit leidt tot een tweede trainingsontwerp. De tweede vervolgstap is de feedbackronde met de nieuwe medewerkers op basis van het tweede trainingsontwerp. Deze feedback leidt tot aanpassingen, waardoor er een derde trainingsontwerp ontstaat. Het derde trainingsontwerp wordt voorzien van inhoudelijke feedback van de vaste medewerkers. Tot slot leidt dit tot het vierde trainingsontwerp. Op basis van het vierde trainingsontwerp gaat de onderzoeker een pilot houden. Deze pilot leidt tot de definitieve versie van de training. De stappen die tijdens deze scriptie zijn doorlopen, is in figuur 2 schematisch weergegeven.



Figuur 2: Schematische weergave vervolgstappen methode.

In de hoofdstukken 4 tot en met 7 zal steeds een vervolgstap uit de ontwerpcyclus worden beschreven. Welke vervolgstap van de ontwerpcyclus in welk hoofdstuk beschreven zal worden, is in tabel 3.1 weergegeven. In elk afzonderlijk hoofdstuk zal de methode van onderzoek verantwoord worden, de onderzoekspopulatie beschreven worden, de resultaten die de methode heeft opgeleverd vermeld worden en conclusies getrokken worden. Op basis van de conclusies die getrokken zijn, is steeds een nieuwe versie van het trainingsontwerp ontwikkeld. De aangepaste versies van de trainingsontwerpen zijn terug te vinden in de bijlagen die geduid worden in de desbetreffende hoofdstukken. In hoofdstuk 8 zal de hoofdvraag beantwoord worden.

Tabel 3.2: *Ontwikkelingscyclus beroepsproduct*

Vervolgstappen die bijdragen aan het ontwikkelen van het beroepsproduct	Hoofdstuknummer
Vervolgstep 1: Groepsinterview en brainstorm met nieuwe medewerkers	Hoofdstuk 4
Vervolgstep 2: Feedback van de nieuwe medewerkers	Hoofdstuk 5
Vervolgstep 3: Feedback van de vaste medewerkers	Hoofdstuk 6
Vervolgstep 4: Pilot training	Hoofdstuk 7

3.2 Keuze beroepsproduct

Voor het ontwikkelen van de training -gericht op het onderdeel methodieken- wordt gebruik gemaakt van een actie-onderzoek. Het actie-onderzoek is een van de manieren van onderzoek doen die onder het kwalitatief onderzoek valt (Verhoeven, 2011). Bij een actie-onderzoek gaat de onderzoeker samen met de betrokkenen mogelijke oplossingen bedenken voor het aanwezige probleem (Verhoeven, 2011). Doordat de onderzoeker nauw samenwerkt met de betrokkenen, staan zij gelijkwaardig in het onderzoeksproces (Verhoeven, 2011). Het probleem dat zich bij Staatvandienst heeft voorgedaan, is dat de huidige manier van inwerken niet meer aansluit bij de manier waarop de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Om dit probleem te verhelpen, wordt een training ontwikkeld. Deze te ontwikkelen training is onderdeel van het hele opleidingsprogramma. Tijdens deze training krijgen de nieuwe medewerkers de methodieken aangeleerd.

Gedurende deze scriptie zal de onderzoeker samen met de nieuwe medewerkers gaan kijken naar de vorm van de training en met de vaste medewerkers naar de inhoud. Dit wordt gerealiseerd door middel van een groepsinterview, een brainstorm en een feedbackronde met de nieuwe medewerkers en een feedbackronde met de vaste medewerkers. De twee feedbackrondes hebben als nut dat de resultaten worden voorgelegd aan zowel de vaste- als nieuwe medewerkers. Dit zorgt voor een betere kwaliteit van het onderzoek dan wanneer de feedback steeds door dezelfde medewerkers wordt gegeven (Ostelo, Verhagen & De Vet, 2012). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van verschillende bronnen, waardoor het product vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken (Ostelo et al, 2012). De bronnen die hier zijn gebruikt, zijn: het literatuuronderzoek, de taakanalyses, de visie van de nieuwe medewerkers over het ontwerp en de visie van de vaste medewerkers over de inhoud van het trainingsontwerp. Deze acties dragen ertoe bij aan een goede kwaliteit van het kwalitatieve onderzoek. Een nadeel is dat tijdens deze scriptie het onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker. Wanneer het onderzoek uitgevoerd was door meerdere onderzoekers, was dit de geloofwaardigheid van het onderzoek ten goede gekomen (Ostelo et al, 2012). Aangezien het hier gaat om een afstudeeronderzoek, is het niet mogelijk geweest om gebruik te maken van meerdere onderzoekers. Daarnaast is de onderzoeker tijdens het onderzoeksproces onderdeel van het onderzoek. Dit kan leiden tot “gekleurde uitkomsten” welke de onderzoeker ten goede komen (Ostelo et al, 2012).

Hoofdstuk 4 Groepsinterview en brainstorm met nieuwe medewerkers

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het eerste onderdeel van de ontwerpcyclus: het groepsinterview en de brainstorm met nieuwe medewerkers. Dit eerste onderdeel draagt ertoe bij inzicht te krijgen in wat de nieuwe medewerkers gemist hebben in de inwerkperiode en hoe zij dit graag aangeleerd zouden willen krijgen. Allereerst wordt uitgelegd voor welke onderzoeksmethode is gekozen en een reflectie hierop. Dan wordt gesproken over de onderzoekspopulatie van dit onderdeel en hoe de gegevens verzameld en verwerkt zullen worden. Dan worden de resultaten weergegeven en tot slot resulteert dit in conclusies.

4.2 Onderzoeksmethode

Het doel van het groepsinterview en de brainstorm met nieuwe medewerkers is om te onderzoeken wat zij gemist hebben gedurende hun inwerkperiode en op welke manier zij de methodieken het liefst aangeleerd krijgen. Onder de nieuwe medewerkers wordt verstaan: de consultants die eind 2015/begin 2016 gestart zijn bij Staatsdienst. De informatie uit het groepsinterview en de brainstorm wordt verwerkt in het trainingsontwerp.

4.2.1 Groepsinterview

Door het houden van een groepsinterview worden de medewerkers tegelijkertijd gevraagd een groepsmening of groepshouding te geven (Hüttner, 1981). In dit geval wordt gevraagd naar wat zij hebben gemist gedurende hun inwerkperiode. Door het groepsinterview wordt één mening gevormd over wat zij van het inwerkprogramma vonden (Verhoeven, 2011). Door de medewerkers direct te confronteren met hun omgeving, geldt niet alleen het normen- en waardenpatroon van het individu (Hüttner, 1981). De interactie tijdens de brainstorm resulteert in diepgaandere meningen, wat de meerwaarde van een groepsinterview bepaald (Ostelo et al., 2012). Een nadeel van het groepsinterview is dat men zich extremer durft op te stellen in een groep, omdat men zich gesteund voelt tijdens het geven van een mening (Hüttner, 1981). Het groepsinterview wordt vaak als middel gebruikt om de onderzoeker inzicht te laten krijgen in het proces (Hüttner, 1981). De bruikbaarheid van de informatie uit het groepsinterview is een overzicht van de onderdelen van wat de nieuwe medewerkers hebben gemist, dat gebruikt zal worden in de vervolgstappen die gezet gaan worden. De functionaliteit van de uitkomsten van een groepsinterview is voornamelijk de informatie waar de onderzoeker bij gebaat is (Hüttner, 1981).

De onderzoeker heeft voorafgaand aan het groepsinterview een vraag opgesteld waarop hij graag antwoord wil hebben. De vraag die centraal staat tijdens het groepsinterview, is: *“Welke aspecten of onderdelen hebben jullie gemist tijdens de inwerkdagen over de methodieken?”*. Na een korte introductie over het afstudeeronderzoek en de achtergrond van de onderzoeker, wordt gesproken over het doel en de duur van het groepsinterview. Het doel van het groepsinterview is te onderzoeken welke aspecten de nieuwe medewerkers hebben gemist tijdens hun inwerkperiode. Het groepsinterview zal 20 minuten duren. Het groepsinterview wordt nu gestart met de centrale vraag. De nieuwe medewerkers kunnen één voor één reageren, met een aspect waarvan zij vinden dat zij gemist hebben tijdens de inwerkperiode. Indien dit meer dan één aspect is, kan dit ook aangegeven worden. Door de gegeven antwoorden reageren de medewerkers op elkaar en ontstaat er een duidelijker beeld van hetgeen wat zij gemist hebben. Nadat alle medewerkers hun mening hebben kunnen geven en op elkaar hebben kunnen reageren, vat de groepsinterviewer de informatie samen en vraagt aan de medewerkers of dit volledig is of niet. Deze samenvatting vormt het einde van het groepsinterview en de reacties zullen worden gebruikt om het trainingsontwerp verder te ontwikkelen.

4.2.2 Brainstorm

Het inzetten van de brainstorm heeft als doel om tot nieuwe ideeën te komen en deze met elkaar uit te wisselen (De Vos, 2015). Na het groepsinterview wordt met dezelfde medewerkers een brainstorm gehouden. Het doel van de brainstorm is dat er zoveel mogelijk ideeën bedacht worden voor het aanleren van de methodieken. De onderzoeker heeft een vraagstelling opgesteld om de brainstorm in goede banen te kunnen leiden. Door voorafgaand aan de brainstorm een centrale vraagstelling op te stellen, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Boeije, 2005). Echter blijkt dat de brainstorm geen efficiënte manier is om ideeën los te maken. Tijdens een brainstorm praat men door elkaar heen, wat het denkproces mogelijk blokkeert (Robins & Judge, 2011). Daarnaast blijkt uit onderzoek van de Yale-studie (1958) dat brainstormen in een groep minder diversiteit aan ideeën oplevert, dan wanneer individuen zelf nieuwe ideeën bedenken voor een probleem (De Vos, 2015). Dit neemt niet weg dat brainstormen geen effectieve manier is om ideeën te genereren. Een brainstorm levert namelijk meer en betere ideeën op dan een groepsdiscussie. Daarnaast is het belangrijk dat de groep niet te groot wordt om een brainstorm te houden. Beperk het aantal tot maximaal 6 personen (De Vos, 2015).

De centrale vraag tijdens de brainstormsessie is: *“Bedenk verschillende manieren om de methodieken tijdens het inwerkprogramma aan te leren.”*. Na een korte instructie over het doel van de brainstorm, wordt gestart met de brainstorm. De brainstorm op basis van deze vraagstelling duurt 10 minuten. De brainstormleider observeert en noteert welke ideeën bedacht worden. Tijdens de brainstorm zijn er “geen beperkingen”. Geld, tijd of middelen spelen geen rol bij het bedenken van ideeën. Na de brainstorm worden de ideeën besproken en uitgelegd. De brainstormleider vat alle ideeën samen. Uiteindelijk worden de verschillende werkvormen die tijdens de brainstorm zijn bedacht, meegenomen tijdens het verder uitwerken en ontwikkelen van de training. Door de brainstorm middels een geluidsfragment te hebben opgenomen, is een eventuele heranalyse mogelijk. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de brainstorm (Verhoeven, 2011).

4.3 Populatie

De onderzoekspopulatie bij het groepsinterview en de brainstorm zijn de zes nieuwe consultants die eind 2015/begin 2016 zijn gestart bij Staatvandienst. In totaal zijn er elf nieuwe medewerkers gestart in deze periode, maar vervulden de overige vijf nieuwe medewerkers een andere functie dan die van consultant. De zes nieuwe consultants hebben het de oude inwerkdagen gevolgd en beschikken allen over een hbo werk- en denkniveau. Tevens bestaat de populatie van de zes nieuwe consultants uit alleen maar vrouwen. Gezien de verwachting van ongeveer acht nieuwe medewerkers per jaar en de ruime instroom van vrouwelijke medewerkers, is deze populatie een goede afspiegeling (Verhoeven, 2011).

De zes nieuwe consultants worden per mail uitgenodigd om deel te nemen aan het groepsinterview en de brainstorm op dinsdag 12 maart 2016. In deze mail naar de nieuwe medewerkers, zie bijlage 5, is het doel van het onderzoek uitgelegd en de reden waarom zij zijn benaderd voor het onderzoek. Het doel van het groepsinterview en de brainstorm is ook vermeld in de mail. Dit zodat de medewerkers zich hierop kunnen voorbereiden.

4.4 Verwerking van de gegevens

De feedback van de nieuwe consultants over welke onderdelen zij hebben gemist tijdens de training die hoort bij de inwerkperiode, wordt met behulp van geluidsapparatuur opgenomen en tevens schriftelijk bijgehouden. Deze informatie wordt verwerkt en leidt uiteindelijk tot een tweede versie van de trainingsopzet. De werkvormen die zijn bedacht tijdens de brainstormsessie, zijn ook met behulp van geluidsapparatuur opgenomen. Daarnaast zijn deze ideeën ook schriftelijk bijgehouden. De input van de brainstorm wordt ook meegenomen tijdens het aanpassen van de trainingsopzet.

4.5 Resultaten

Alle zes de nieuwe consultants die per mail zijn benaderd om deel te nemen aan het groepsinterview en de brainstorm, hebben hier gehoor aan gegeven en hebben hieraan deelgenomen. Het respons op basis van deze verstuurd mail aan de nieuwe medewerkers is 100%.

De nieuwe medewerkers hebben zes aspecten aangegeven, welke zij gemist hebben tijdens het inwerkprogramma. Alle gemiste aspecten zijn te koppelen aan de structuur van een traject. De aspecten die gemist worden in het inwerkprogramma is in tabel 4.1 verder uitgewerkt.

Tabel 4.1: Feedback van de nieuwe medewerkers vanuit het groepsinterview

Feedback van de nieuwe medewerkers vanuit het groepsinterview

“Per test neerzetten voor welke doelgroep deze is bedoeld.”

“Een map met voorbeeldrapportages waarin zichtbaar is waarom voor een bepaalde methodiek is gekozen en hoe de testresultaten zijn verwoord.”

“Een handboek uitreiken waarin per onderwerp aangegeven is in welke fase, welke methodiek toegepast kan worden en voor welke doelgroep de methodiek geschikt is.”

“Een eigen map met methodieken als naslagwerk hebben.”

“Sjablonen van rapportages waarin de methodieken zijn uitgewerkt met bijbehorende lege sjablonen.”

“Wat is een logische volgorde voor het inzetten van de instrumenten?.”

De brainstormsessie heeft geresulteerd in een lange lijst met ideeën, welke is onder te verdelen in zes categorieën. De zes categorieën zijn: casuïstiek, theoretisch, structuur, oefenen, intervisie en groepsdiscussie. Per categorie zijn dubbele ideeën/werkvormen weggelaten. Wat deze categorieën inhouden, is in tabel 4.2 verder uitgewerkt.

Tabel 4.2: Werkvormen/ideeën van de nieuwe medewerkers vanuit de brainstorm

Categorie	Idee/werkvorm
Casuïstiek	Gebruik maken van verschillende cases om zo de methodieken aan te leren (zowel in groepsverband als in subgroepen).
Theoretisch	De uitleg over de verschillende methodieken waarin duidelijk wordt wat de methodiek inhoudt, bij welke doelgroep die ingezet kan worden en in welke fase van het traject.
Structuur ¹	Het aanleren welke methodieken je wanneer inzet.
	De methodieken op de in te zetten volgorde van een re-integratie- of outplacementtraject.
	Een handboek waarin de opbouw van de methodieken zichtbaar is (voor wie geschikt, hoe voer je de methodiek uit).
Oefenen	De structuur van een traject dient tijdens de training naar voren te komen.
	Het zelf schrijven van een rapportage (waarbij de specifieke aandacht uitgaat naar het hoofdstuk Methodieken). Hoe verwoord je de methodiek in de rapportage? Wat mag je er wel neerzetten en wat niet?
	Het zelf oefenen/doen van de testen en/of oefeningen (afhankelijk van de methodiek die de medewerker gaat oefenen).
Intervisie	Het oefenen/toepassen van de methodieken met kandidaten uit je eigen caseload.
	De verschillende methodieken bespreken.
Groepsdiscussie	Het discussiëren aan de hand van een casus welke methodieken men in zou zetten in een bepaalde situatie en waarom men voor die methodiek heeft gekozen.

¹ Met welke methodiek begin je het traject, wat is de logische nummer 2, wat is de logische nummer 3, enzovoort, en welke methodiek kan als beste als laatste ingezet worden.

4.6 Conclusie

Het groepsinterview en de brainstorm hebben ertoe bijgedragen om een training te ontwikkelen waarin de nieuwe medewerkers uniform worden opgeleid met betrekking tot de methodieken die gehanteerd worden bij Staatvandienst. Door de nieuwe medewerkers mee te nemen in het proces, kunnen zij de training helpen te optimaliseren voor de volgende groep nieuwe medewerkers.

4.6.1 Beantwoording deelvraag 3

“Welke onderdelen hebben de nieuwe medewerkers gemist tijdens de inwerkdagen over de eigen methodieken?”

Uit het groepsinterview is gebleken dat de nieuwe medewerkers voornamelijk de structuur hebben gemist. Het liefst ontvangen zij tijdens de training een map met daarin een overzicht per traject (welke methodiek zet ik wanneer in, voor wie is de methodiek geschikt en hoe rapporteer ik over deze methodiek). Echter zal deze map met overzichten al uitgereikt worden tijdens de eerste verdiepingstraining. Dit zodat de medewerkers handvatten hebben tijdens het oefenen met de methodieken of uitwerken van een rapportage.

4.6.2 Beantwoording deelvraag 4

“Middels welke werkvormen zouden de nieuwe medewerkers de eigen methodieken aangeleerd willen krijgen?”

De brainstormsessie heeft geresulteerd in een lange lijst met ideeën. Het idee om aan de hand van een casus de methodiek in te leiden en op basis daarvan een groepsdiscussie op gang te brengen, is een interessante en leerzame werkvorm. De onderzoeker heeft deze werkvorm nog niet opgenomen in het trainingsontwerp. Het toevoegen van een casus aan het begin van elke methodiek zal worden toegevoegd aan het tweede trainingsontwerp.

Zelf oefeningen en/of testen maken komt als idee naar voren tijdens de brainstorm. De medewerkers ervaren het als prettig wanneer zij zelf weten wat er in de test gevraagd wordt, om zo de kandidaat goed te kunnen informeren over de methodiek. Dit houdt in dat de medewerkers voorafgaand aan de tweede verdiepingstraining een mail ontvangen met de vraag de oefeningen/testen zelf te maken. Dit heeft de onderzoeker doen besluiten deze werkvorm toe te voegen aan het tweede trainingsontwerp.

Op basis van bovenstaande ideeën is er een tweede versie van het trainingsontwerp ontwikkeld. Dit trainingsontwerp is te vinden in bijlage 6.

Hoofdstuk 5 Feedback van de nieuwe medewerkers

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het tweede onderdeel van de ontwerpcyclus: de feedback van de nieuwe medewerkers over het tweede trainingsontwerp. Het tweede onderdeel draagt ertoe bij dat de nieuwe medewerkers hun mening kunnen geven over de werkvormen waarop de methodieken worden aangeleerd. Zij kunnen aangeven wat zij nog missen in het trainingsontwerp. In dit hoofdstuk wordt gesproken over de onderzoeksmethode. Dan wordt de onderzoekspopulatie kort besproken en wordt verder gegaan over hoe de gegevens verzameld en verwerkt zullen worden. Dan worden de resultaten weergegeven en tot slot de conclusies.

5.2 Onderzoeksmethode

Het doel van deze vervolgstap is om bij de nieuwe medewerkers te achterhalen wat zij van de tweede versie van het trainingsontwerp vinden, welke terug te vinden is in bijlage 6. De feedback van de medewerkers zal schriftelijk geïnventariseerd worden. De feedback zal aangepast worden in het trainingsontwerp. Dit zal bijdragen aan het uiteindelijke resultaat van de te ontwerpen training.

5.2.1 Feedback

Het geven van feedback over de tweede versie van het trainingsontwerp is een manier van reflecteren (Rietveld & Van Rooijen, 2012). In deze vervolgstap geven de medewerkers feedback op het tweede trainingsontwerp. Op deze manier wordt onderzocht of het ontwerp voldoet aan hun wensen en ideeën. Er wordt aangegeven dat de medewerkers hun feedback digitaal kunnen aanleveren. Door op deze manier feedback te vragen, is de onderzoeker geïnteresseerd in de opzettelijke feedback over wat zij vinden van het trainingsontwerp.

De onderzoeker heeft de nieuwe medewerkers op maandag 11 april een e-mail gestuurd met daarin de vraag of zij het tweede trainingsontwerp willen voorzien van feedback. In de mail is aangegeven op welke punten de onderzoeker wil dat zij feedback geven. De mail die naar de medewerkers is verstuurd, is terug te lezen in bijlage 7. In de e-mail aan de nieuwe medewerkers is door de onderzoeker de termijn gesteld op woensdag 20 april, waarin de onderzoeker feedback wil ontvangen. Dit in verband met de voortgang van het onderzoek en de verdere stappen die nog gezet moeten worden. Het voordeel van feedback vragen aan de nieuwe medewerkers is dat zij de onderzoeker kunnen helpen. Dit aangezien de medewerkers middels feedback kunnen aangeven wat (nog) niet goed is, maar ook hoe het anders kan (Bennink & Fransen, 2007). Nadelig is dat de medewerkers bang zijn voor een pijnlijke confrontatie met de onderzoeker, waardoor zij alleen positieve feedback geven of helemaal geen feedback geven (Bennink & Fransen, 2007). Na het verstrijken van de datum inventariseert de onderzoeker de ontvangen feedback en legt telefonisch contact met de medewerkers. Dit zodat de medewerkers hun feedback kunnen verduidelijken en het probleem dat zij alleen positieve of geen feedback geven, voorkomen kan worden.

5.3 Populatie

De populatie bij deze feedbackronde betreft dezelfde zes nieuwe consultants als die hebben deelgenomen aan het groepsinterview en de brainstorm. Hierin hebben geen wijzigingen plaatsgevonden. Door gebruik te maken van dezelfde onderzoeksgroep, is het mogelijk aan het eind uitspraken te doen over hoe nieuwe medewerkers de methodieken het liefst aangeleerd zouden krijgen (Verhoeven, 2011). Echter zijn de uitspraken niet te generaliseren naar andere re-integratiebedrijven in Nederland, aangezien de populatie hiervoor te specifiek is (Verhoeven, 2011).

De zes consultants worden per mail gevraagd of zij het trainingsontwerp van feedback willen voorzien. In de mail, zie bijlage 7, wordt elke nieuwe medewerker afzonderlijk gevraagd naar zijn mening over het ontwerp. Als bijlage bij deze mail is de trainingsopzet meegestuurd.

5.4 Verwerking van de gegevens

De feedback van de nieuwe consultants wordt per e-mail aangeleverd op basis van de verschillende punten waarop zij feedback konden geven. De feedback van de medewerkers wordt geïnventariseerd en doorgenomen door de onderzoeker. Wanneer er onduidelijkheden zijn, wordt contact gelegd met de desbetreffende consultant. De feedback wordt verwerkt en leidt tot aanpassingen in het trainingsontwerp.

5.5 Resultaten

Alle zes de nieuwe consultants die per mail zijn benaderd om deel te nemen aan het groepsinterview en de brainstorm, hebben hier gehoor aan gegeven en hebben hieraan deelgenomen. Het respons op basis van deze verstuurd mail aan de nieuwe medewerkers is 100%.

De feedback die de onderzoeker van de nieuwe medewerkers heeft ontvangen, is in drie categorieën te verdelen. De drie categorieën zijn: planning, afwisseling en methodieken. Wat de feedback is per categorie, is in tabel 5.1 verder uitgewerkt.

Tabel 5.1: Feedback van de nieuwe medewerkers over het tweede trainingsontwerp

Categorie	Feedback
Planning	“Een strakke planning en veel onderwerpen. Ik denk dat het wel moet lukken, maar als een onderwerp uitloopt, dan heeft dit wel invloed op de rest van de training/onderwerpen. De praktijk zal dit moeten uitwijzen en ook de grootte van de groep. Op zich heb je voldoende tijd ingepland per onderwerp, behalve bij de terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage (gericht op het onderdeel methodieken). Ik denk dat dit onderdeel wat aan de krappe kant is qua tijd (20 minuten).” “De meeste tijd neem je voor beroepenoriëntatie en sollicitatietraining/social media, dat lijkt mij helemaal goed.” “Voor wat betreft de volgorde van het aanleren van de methodieken is het misschien nog een idee om de volgorde van een traject aan te houden. Dus eerst rouwverwerking, dan draaglast-draagkracht en/of burn-out, dan beroepenoriëntatie, dan solliciteren/social media en dan ZZP.”
Afwisseling	“Als je over de afwisseling tussen de verschillende werkvormen praat en kijkt naar de verschillende manieren zoals: uitleggen theorie, testen maken, bespreken, in duo's, evalueren enz., dan zitten er voldoende verschillende werkvormen in. Als je kijkt naar de verschillende leerstijlen, dan zitten die er ook allemaal keurig in.”
Methodieken	“Bij de methodiek sollicitatietraining/social media training zou ik geen theoretisch verhaal willen. Ik denk eerder aan iemand die voor de groep het uitlegt, direct interactief met de verschillende vormen van social media zoals Twitter en LinkedIn. Het zou daarbij fijn zijn als de cursisten ook direct mee kunnen navigeren, dus gelijk via de computer. Bij social media moet je direct aan de slag kunnen.” “Bij de methodiek rouwverwerking zou ik een nieuwe medewerker vragen zelf een casus in te brengen ten aanzien van rouwverwerking, dat maakt het wat levendiger.” “Ik mis bij de methodiek sollicitatietraining/social media de CV analyse. Dat is in het begin van een traject altijd een mooie test om de kandidaat en zijn werkverleden te leren kennen.” “Ik zou nog een blok aan “methodiek” toevoegen, namelijk Rapporteren. Het is een belangrijk deel van het werk en een dagdeel wijden aan hoe je het doet, waar je op moet letten met een aantal voorbeeldrapportages vanuit re-integratie en outplacement. Verschil tussen startrapportage en voortgangsrapportages. De do's en don'ts aan de hand van een concreet voorbeeld. Dat zou erg zinnig zijn.”

5.6 Conclusie

In deze onderzoekronde met de nieuwe medewerkers van Staatvandienst, is per e-mail feedback gegeven op basis van het tweede trainingsontwerp. Deze feedback draagt ertoe bij een training te ontwikkelen waarin de nieuwe medewerkers uniform worden opgeleid met betrekking tot de methodieken die gehanteerd worden bij Staatvandienst.

5.6.1 Beantwoording deelvraag 5

“Wat vinden de nieuwe medewerkers van de trainingsopzet?”

Er is sprake van een strakke planning en er staan veel onderwerpen op de agenda die besproken dienen te worden. Echter is het niet mogelijk om het aantal onderwerpen te verminderen. Voor het agendapunt ‘Terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage’ is besloten de tijd uit te breiden naar 30 minuten. Dit wordt in het trainingsontwerp aangepast. Voor de overige activiteiten is het niet mogelijk nog meer tijd in te plannen. Het is niet mogelijk om dit onderdeel aan de eerste verdiepingstraining toe te voegen, aangezien de medewerkers dan geen tijd hebben om te oefenen. De medewerkers een extra dag terug laten komen, is gezien de tijd, de middelen en het geld geen optie.

Structuur komt ook als feedback naar voren bij de nieuwe medewerkers. De medewerkers ervaren het als prettig wanneer de volgorde van de aan te leren methodieken overeenkomt met de volgorde van het traject. De nieuwe indeling van de methodiekentraining komt er als volgt uit te zien: “rouwverwerking, draagkracht/draaglast, burn-outbegeleiding, beroepenoriëntatie, sollicitatietraining/social media training, begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap”. Deze indeling heeft verder geen gevolgen voor de overwegingen en beslissingen die zijn genomen voorafgaand aan het eerste trainingsontwerp.

De afwisselende werkvormen wordt door de nieuwe medewerkers als goed ervaren. Tevens geven zij aan dat de afwisseling tussen de verschillende leerstijlen zo ook voldoende is. Hierin zijn geen veranderingen aangebracht.

Het theoretische deel bij de sollicitatietraining/social media training zal vervangen worden door een interactief deel. De theoretische informatie van deze methodiek zullen de nieuwe medewerkers op papier ontvangen. Hierdoor zijn een aantal vooraf opgestelde leerdoelen vervallen. De leerdoelen die wel behaald worden middels deze training, zijn:

- *“De medewerker kan de kandidaat actief aan het netwerken krijgen.”*
- *“De medewerker past na het volgen van de training de methodiek sollicitatietraining/social media training toe op basis van de aangeleerde vaardigheden tijdens de training.”*

Deze wijziging heeft verder geen gevolgen voor de planning van de trainingsdag, aangezien de tijdsduur van de methodiek gelijk is gebleven.

Rapporteren komt ook als feedback naar voren. De medewerkers zien dit onderdeel graag toegevoegd worden aan de training. Echter zal dit onderdeel niet meegenomen worden in de tweede verdiepingstraining. Dit onderdeel wordt opgepakt tijdens de eerste verdiepingstraining, aangezien de medewerkers zo de mogelijkheid hebben om het ook in praktijk te oefenen. De eerste- en tweede verdiepingstraining worden namelijk niet op één dag gegeven. Tijdens de tweede verdiepingstraining wordt wel teruggeblikt op de ervaringen van de medewerkers met het schrijven van een rapportage. Op basis van deze feedback is het trainingsontwerp aangepast en heeft het geleid tot een derde versie. De derde versie van het trainingsontwerp is te vinden in bijlage 8.

Hoofdstuk 6 Feedback van de vaste medewerkers

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het derde onderdeel van de ontwerpcyclus: de feedback van de vaste medewerkers over het derde trainingsontwerp. De vaste medewerkers worden in dit hoofdstuk gezien als de experts op het gebied van de aanwezige methodieken bij Staatsvondst. Dit aangezien zij al langere tijd werken met deze methodieken. Verder wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksmethode beschreven. Tevens wordt aangegeven op welke manier de gegevens verzameld en verwerkt zullen worden. Tot slot worden de resultaten weergegeven en de conclusies die daaraan verbonden zijn.

6.2 Onderzoeksmethode

Het doel van dit onderdeel van het onderzoek is om bij de vaste medewerkers te achterhalen wat zij van de inhoud van het derde trainingsontwerp vinden, welke terug te vinden is in bijlage 8. De feedback van de medewerkers zal geïnventariseerd worden en resulteren in het vierde trainingsontwerp.

6.2.1 Feedback

Het geven van feedback over de derde versie van het trainingsontwerp is een manier van reflecteren, welke wordt uitgevoerd door de vaste medewerkers (Rietveld & Van Rooijen, 2012). In deze vervolgstap geven de vaste medewerkers feedback op het derde trainingsontwerp. Op deze manier wordt onderzocht of de inhoud van de training voldoet. De medewerkers kunnen de feedback digitaal aanleveren. Door op deze manier feedback te vragen, is de onderzoek geïnteresseerd in de opzettelijke feedback over wat zij vinden van het trainingsontwerp (Bennink & Fransen, 2007).

De onderzoeker heeft de vaste medewerkers op maandag 25 april een e-mail gestuurd met daarin de vraag of zij in het kader van het afstudeerproject het derde trainingsontwerp willen voorzien van feedback. In de mail is aangegeven op welke punten de onderzoeker wil dat de vaste medewerkers feedback geven. De mail die naar de vaste medewerkers is verstuurd, is terug te lezen in bijlage 9. In de e-mail aan de nieuwe medewerkers is door de onderzoeker de termijn gesteld op woensdag 4 mei, waarin de onderzoeker feedback wil ontvangen. Dit in verband met de voortgang van het onderzoek en de verdere stappen die nog gezet moeten worden. Het voordeel van feedback vragen aan de vaste medewerkers is dat zij de onderzoeker kunnen helpen om het trainingsontwerp te optimaliseren. Dit aangezien de vaste medewerkers middels feedback aan kunnen geven wat (nog) niet goed is, maar ook hoe het anders kan (Bennink & Fransen, 2007). Ook voor deze vervolgstap geldt dat de vaste medewerkers bang kunnen zijn voor een pijnlijke confrontatie met de onderzoeker, waardoor zij alleen positieve feedback geven of helemaal geen feedback geven (Bennink & Fransen, 2007). Ook bij deze vervolgstap inventariseert de onderzoeker na het verstrijken van de datum de ontvangen feedback. De onderzoeker legt telefonisch contact met de medewerkers, zodat zij hun gegeven feedback kunnen verduidelijken. Dit zodat het probleem dat zij alleen maar positieve of geen feedback geven, voorkomen kan worden.

6.3 Populatie

De onderzoekspopulatie bij de feedback van de vaste medewerkers zijn vijf consultants die al minimaal 3 jaar werkzaam zijn bij Staatsvondst. Deze medewerkers zijn allen werkzaam op een andere locatie, verspreid door heel Nederland. De vijf vaste medewerkers die deelnemen aan het onderzoek beschikken allen over hbo werk- en denkniveau. Tevens bestaat de populatie van de vijf vaste medewerkers uit alleen maar vrouwen. De vaste medewerkers hebben zich ieder voor zich gespecialiseerd in één of meerdere methodieken. Op basis van hun specialisme zijn deze medewerkers geselecteerd en zullen zij feedback geven over de desbetreffende methodiek.

De vijf consultants worden per mail gevraagd of zij het trainingsontwerp van feedback willen voorzien. In de mail naar de consultants, zie bijlage 9, wordt elke vaste medewerker afzonderlijk gevraagd naar zijn mening over het trainingsontwerp, specifiek gericht op de methodiek waar hun expertise ligt. Als bijlage bij deze mail is de trainingsopzet meegestuurd.

6.4 Verwerking van de gegevens

De feedback van de vaste medewerkers wordt per e-mail aangeleverd op basis van de inhoud van de trainingsopzet. De feedback van de medewerkers wordt geïnventariseerd en doorgevoerd in het uiteindelijke trainingsontwerp.

6.5 Resultaten

De vijf vaste medewerkers die per mail zijn benaderd om feedback te geven over het trainingsontwerp, hebben hier gehoor aan gegeven. Het respons op basis van deze verstuurd mail aan de vaste medewerkers is 100%. Alle medewerkers hebben alleen niet per mail gereageerd. Op woensdag 4 mei heeft telefonisch contact plaatsgevonden, aangezien de medewerker aangaf het lastig te verwoorden vond per mail. Een andere medewerker heeft op dinsdag 3 mei persoonlijk feedback gegeven aan de onderzoeker. De overige deelnemers hebben de feedback per mail aangeleverd. Doordat de feedback op verschillende manier is aangeleverd, komt de betrouwbaarheid en validiteit in het geding (Verhoeven, 2011). Echter kan de onderzoeker wel aan de slag met de resultaten en kunnen ze verwerkt worden in het trainingsontwerp. Ondanks dat de betrouwbaarheid en validiteit te wensen over laat, is de bruikbaarheid van de resultaten goed (Verhoeven, 2011).

De vaste medewerkers hebben vijf aspecten aangegeven, waarvan zij vinden dat de inhoud duidelijker geformuleerd dient te worden. De feedback wordt gekoppeld aan de zes methodieken die centraal staan tijdens de training. De feedback over de vorm is in tabel 6.1 verder uitgewerkt.

Tabel 6.1: Feedback van de vaste medewerkers over het derde trainingsontwerp

Methodiek	Feedback
Rouwverwerking	“Zorg ervoor dat bij rouwverwerking duidelijk de stappen worden gezet die je als consultant kunt zetten. Een kandidaat verliest iets waardoor die in een rouwproces zit. Het verlies kan te maken hebben met een dierbare, de baan of de functionaliteit van bijvoorbeeld een arm/been. Ga met de kandidaat terug naar de aanleiding van het verlies (Wat is hier de oorzaak van geweest?). Wanneer dat helder is ga je met de kandidaat verder naar waar kandidaat nu in het proces zit en hoe lang die al in het rouwproces zit. Op basis daarvan ga je als consultant kijken of je de kandidaat op korte termijn kunt helpen, of dat het verstandiger is om de kandidaat door te verwijzen naar een externe expert. De kandidaat kan in sommige gevallen zelf ook al aangeven wat hij nodig heeft om in beweging te komen, maar het lukt hem niet alleen.” “De vraag bij rouwverwerking is, moet je er als consultant wel aandacht aan besteden? Ligt mogelijk ook aan de zwaarte van het probleem.”
Draagkracht/ draaglast	“Deze methodiek wordt ingezet bij mensen die zijn uitgevallen. Er is geen goede balans geweest tussen energiegeevende en energievretende factoren. Zorg ervoor dat je er als consultant voor waakt, dat wanneer de kandidaat de uren en werkzaamheden gaat opbouwen, je goed blijft kijken naar de balans tussen energievretende en energiegeevende factoren. Dit wordt vaak vergeten, waardoor kandidaten weer harder terugvallen.”
Burn-outbegeleiding	“Bij burn-outbegeleiding is nu het persoonlijk profiel opgenomen. Ik zou hier een apart kopje van maken en hem bij deze methodiek weghalen. Het persoonlijk profiel kan je na de inzet van verschillende methodieken inzetten, niet per se na de burn-outbegeleiding.”
Begeleiden naar	“Dit is een specialisatie binnen Staatsvendienst. Gezien de strakke tijdsplanning

zelfstandig ondernemerschap	van de training, zou ik hier niet teveel aandacht aan besteden. Alleen uitleggen waar de methodiek uit bestaat en dat wanneer je een kandidaat hebt met de ambitie om als zelfstandig ondernemer te starten, deze door te verwijzen naar de specialisten.”
-----------------------------	--

6.6 Conclusie

In deze onderzoekronde met de vaste medewerkers van Staatsvondienst, is per e-mail, telefonisch en in een persoonlijk gesprek feedback gegeven op basis van de inhoud van het derde trainingsontwerp. Deze onderzoekronde draagt ertoe bij om een training te ontwikkelen die inhoudelijk correct is zodat de nieuwe medewerkers uniform worden opgeleid met betrekking tot de methodieken die gehanteerd worden bij Staatsvondienst.

6.6.1 Beantwoording deelvraag 6

“Wat vinden de vaste medewerkers van de inhoud van de training?”

De feedback die gaat over de methodiek rouwverwerking heeft ertoe geleid dat dit onderdeel van de training zal worden herschreven. De structuur zoals die is aangegeven ontbreekt. Deze structuur zal als leidraad dienen. Dit zodat de medewerkers op de juiste wijze de methodiek aangeleerd krijgen. Op basis hiervan zal het trainingsontwerp worden aangepast. De feedback over de methodiek draagkracht/draaglast is een theoretische aanvulling. Deze aanvulling zal meegenomen worden in het trainingsontwerp.

De inhoud over het maken van een persoonlijk profiel is correct. Het maken van een persoonlijk profiel zal gesplitst worden van de methodiek burn-outbegeleiding. Hierdoor komt de indeling van de methodiekentraining er als volgt uit te zien: “rouwverwerking, draagkracht/draaglast, burn-outbegeleiding, beroepenoriëntatie, persoonlijk profiel, sollicitatietraining/social media training, begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap”. De tijd die ingepland is voor het bespreken van het persoonlijk profiel, is van de methodiek burn-outbegeleiding afgehaald. Deze tijd staat nu gereserveerd voor het persoonlijk profiel. Deze indeling heeft verder geen gevolgen voor de overwegingen en beslissingen die zijn genomen voorafgaand aan het eerste trainingsontwerp.

Aangezien de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap een specialisme is, heeft het geen toegevoegde waarde om deze methodiek uitgebreid met de nieuwe medewerkers door te nemen. Op basis van deze mededeling is besloten de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap in te korten en alleen de basisprincipes van de module uit te leggen. Hiermee wordt ook tijd gewonnen die gebruikt kan worden voor de andere methodieken. Deze mededeling heeft ook gevolgen voor de leerdoelen die zijn opgesteld. De leerdoelen die gehanteerd blijven, zijn:

- *“De medewerker weet uit welke fasen de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap bestaat.”*
- *De medewerker weet waar die de kandidaat op moet wijzen tijdens fase 1 (voorbereiden en onderzoeken).*

Deze wijziging heeft gevolgen voor de planning van de trainingsdag. De tijdsduur van de methodiek is verminderd van 30 minuten naar 10 minuten. De resterende 20 minuten zullen worden toegevoegd aan het agendapunt ‘Terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage’. De tijd van dit agendapunt bedraagt nu 50 minuten. Deze wijziging zal worden doorgevoerd in het trainingsontwerp.

De feedback van de vaste medewerkers heeft geleid tot aanpassingen van het trainingsontwerp. De vierde versie van het trainingsontwerp is te vinden in bijlage 10.

Hoofdstuk 7 Pilot training

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het vierde en laatste onderdeel van de ontwerpcyclus besproken: een pilot van de methodiek rouwverwerking. Door samen met de nieuwe medewerkers één methodiek door te nemen, kan gekeken worden hoe de tijdsplanning verloopt, of het aansluit bij de medewerkers en wat zij ervan vinden. In dit hoofdstuk wordt eerst de methode verder uitgewerkt. Dan wordt over de onderzoekspopulatie gesproken. Ook wordt gesproken over hoe de gegevens verzameld en verwerkt zullen worden. Dan worden de resultaten weergegeven en tot slot de conclusies.

7.2 Onderzoeksmethode

Het doel van deze stap in het onderzoek is om een methodiek van de training uit te voeren voor de nieuwe medewerkers. De methodiek die tijdens deze pilot centraal staat, is de methodiek rouwverwerking. Er is bewust gekozen om maar één methodiek tijdens de pilot te behandelen, in verband met de personeelskosten en de tijd van de medewerkers. Andere aspecten die van invloed zijn geweest, zijn het feit dat de ruimte niet langer dan 1 uur beschikbaar was en dat deze methodiek onduidelijk weergegeven staat op de personeelsschijf. Door de methodiek rouwverwerking tijdens de pilot training te houden, hebben de nieuwe medewerkers deze kennis en vaardigheden toch tot zich kunnen nemen.

De nieuwe medewerkers kunnen door het volgen van de training aangeven wat zij van de training vinden en wat zij eventueel nog anders zouden willen zien. Tevens dient deze pilot als belangrijk meetmoment voor de onderzoeker. Door het houden van de pilot is het mogelijk te kijken of de methodiek ook daadwerkelijk in het aangegeven tijdsbestek uitgevoerd kan worden. De laatste op- en/of aanmerkingen over de training zullen nog verwerkt worden in de presentatie die gebruikt kan worden voor de training.

7.2.1 Pilot

Een pilot houdt in dat de training die is ontwikkeld een keer wordt proefgedraaid (Verhoeven, 2011). Om de betrouwbaarheid van de training te kunnen onderzoeken wordt er middels een pilot een proeftraining uitgevoerd. Zo is het mogelijk om eventuele fouten eruit te halen, de structuur van de training aan te passen en te kijken of de training te geven is in de aangegeven tijd. Door het uitvoeren van een pilot verhoog je de betrouwbaarheid van de training (Verhoeven, 2011). Voorafgaand aan het uitvoeren van de pilot is aandacht besteed aan de lay-out van de presentatie. Deze is geheel in stijl van Staatvendienst gemaakt en is goed leesbaar. Door er als onderzoeker voor te zorgen dat de lay-out van de presentatie er goed uit ziet, straalt je als onderzoeker professionaliteit uit. Dit verhoogt de validiteit van het product (Verhoeven, 2011).

Om de medewerkers uit te nodigen voor de pilot, heeft de onderzoeker een mail gestuurd. De mail die naar de medewerkers is verstuurd, is terug te lezen in bijlage 11. Allereerst zijn de nieuwe medewerkers bedankt voor de medewerking bij de brainstorm, het groepsinterview en de feedback die zij hebben gegeven. Om te onderzoeken of de training nu voldoet aan de wensen en ideeën van de nieuwe medewerkers, zijn zij uitgenodigd deel te nemen aan de pilot. Daarbij is het van belang dat de medewerkers gemotiveerd worden om deel te nemen aan de pilot. Medewerkers krijgen vaak de vraag of zij mee willen werken aan een onderzoek, waardoor de motivatie om deel te nemen steeds kleiner wordt (Verhoeven, 2011). Om de medewerkers te motiveren, is bewust gekozen voor een moment aansluitend aan het re-integratieoverleg. Op deze manier hoeven de medewerkers niet terug te komen voor de pilot, waardoor deelname aan de pilot laagdrempeliger wordt. De uitnodiging is verstuurd op maandag 11 april. In deze uitnodiging is aangegeven dat de bijdrage van de medewerkers van belang is voor de uiteindelijke training en dat de informatie op vertrouwelijke wijze behandeld zal worden. Daarnaast is in de mail aangegeven dat de onderzoeker de training zal filmen. Dit zodat de onderzoeker beschikt over verwerkingsmateriaal van de gehouden pilot.

7.3 Populatie

Voor de onderzoekspopulatie bij de pilot betreft het dezelfde zes nieuwe consultants als die hebben deelgenomen aan het groepsinterview en de brainstorm. Tevens hebben zij feedback gegeven op het tweede trainingsontwerp. Aan deze onderzoekspopulatie is wel de projectmanager van Staatvandienst toegevoegd, aangezien zij de opdrachtgever is van dit onderzoek. Om de training in de toekomst te kunnen gebruiken voor het inwerken van nieuwe medewerkers, wordt de pilot uitgevoerd worden onder de huidige groep nieuwe medewerkers. Dit aangezien zij het minst lang met de methodieken gewerkt hebben, waardoor de informatie van toegevoegde waarde is. Tevens is deze populatie een goede afspiegeling voor de toekomstige nieuwe medewerkers (Verhoeven, 2011).

7.4 Verwerking van de gegevens

De op- en/of aanmerkingen van de nieuwe medewerkers worden na afloop van de pilot mondeling gegeven. Deze op- en/of aanmerkingen zijn ook op beeldmateriaal vastgelegd. Deze op- en/of aanmerkingen worden doorgevoerd in de training. De op- en/of aanmerkingen van de projectmanager worden in een individueel gesprek doorgenomen. Deze op- en/of aanmerkingen worden door middel van een geluidsopname opgenomen en worden ook in de resultaten en conclusies verwerkt.

Tot slot leiden deze op- en/of aanmerkingen -van zowel de nieuwe medewerkers als de projectmanager- tot een definitieve training. De presentatie van deze training is weergegeven in bijlage 13.

7.5 Resultaten

In totaal hebben 5 nieuwe medewerkers en de projectmanager deelgenomen aan de pilot. Voor de pilot geldt ook dat er alleen sprake is van vrouwelijke deelnemers. Het respons op basis van de verstuurde uitnodigingsmail aan de nieuwe medewerkers en de projectmanager is 86%. De medewerkers hebben actief deelgenomen aan de pilot training. Zij hebben cases ingebracht waar de anderen op konden reageren, hebben vragen gesteld bij onduidelijkheden en hebben geluisterd naar de theoretische uitleg.

7.5.1 Nieuwe medewerkers

De deelnemers aan de pilot hebben over twee items een opmerking gegeven. De eerste opmerking gaat over de hoeveelheid vragen op de sheets. Op één sheet stonden drie vragen, wat tot onrust leidde in de groep. Door een van de deelnemers werd opgemerkt dat zij niet wist wat de bedoeling was. De deelnemer gaf aan dat het belangrijk is dat er niet teveel vragen op één sheet gezet moeten worden (maximaal 1 vraag per dia). De overige informatie op de sheets was helder en duidelijk geformuleerd.

Een andere opmerking is dat een plaatje de methodiek rouwverwerking kracht bij zet en daardoor de theorie sneller duidelijk wordt. Sommige medewerkers zijn beelddenkers en misten tijdens de presentatie een afbeelding van Kübler-Ross over de rouwverwerking. Tijdens het uitvoeren van de pilot ervaarde de trainer dit zelf ook.

7.5.2 Projectmanager

De methodiek burn-outbegeleiding wordt niet meer aangeboden aan de kandidaten van Staatvandienst. De methodiek draagkracht/draaglast sluit beter aan bij de doelgroep die de consultants van Staatvandienst begeleiden. De methodiek burn-outbegeleiding is veel gericht op de beginfase van een burn-out, terwijl de doelgroep die kampt met burn-outklachten al in een traject bij een professional zit.

7.5.3 Bevindingen trainer

De trainer heeft ervoor gekozen de pilot op beeldmateriaal vast te leggen. Hierop is te zien dat de training over de methodiek rouwverwerking 30 minuten heeft geduurd.

Een andere bevinding van de trainer is dat de medewerkers het als prettig hebben ervaren dat de methodiek rouwverwerking op deze manier werd aangeboden. De medewerkers deden actief mee bij de verschillende werkvormen, stelden vragen en waren geïnteresseerd in de informatie die werd verteld. Het was een erg prettige groep om de training voor te verzorgen.

7.6 Conclusie

Over de inhoud zijn zowel de nieuwe medewerkers als de projectmanager tevreden over. De inhoud over de methodiek rouwverwerking was volledig en is op een heldere en duidelijke manier overgebracht.

Afgezien van het feit dat de nieuwe medewerkers een afbeelding hebben gemist van het model van Kübler-Ross, waren zij verder allen te spreken over de lay-out van de presentatie. Het is een erg duidelijke en rustige presentatie. Er staat niet teveel tekst op één sheet, waardoor het interessant blijft om naar te luisteren. Deze afbeelding zal nog toegevoegd worden in de presentatie bij de methodiek rouwverwerking.

In een presentatie is het van belang duidelijk te hebben wat je van de deelnemers verwacht. Door meerdere vragen op één sheet te zetten, wordt het onduidelijk en zorgt dit voor verwarring. De presentatie is hierop aangepast en er is goed nagedacht over het doel van de vragen die aan de medewerkers gesteld worden.

Het gesprek met de projectmanager heeft ertoe geleid de methodiek burn-outbegeleiding uit de training te halen, aangezien deze methodiek niet meer aansluit bij de doelgroep die de consultants van Staatvandienst begeleiden. Dit heeft het management doen besluiten deze methodiek uit het dienstenaanbod te halen. Door deze methodiek eruit te halen, ontstaat er meer tijd voor het behandelen van de overige methodieken. De medewerkers kunnen zich op deze manier volledig richten op de methodieken die aanwezig zijn en blijven bij Staatvandienst. Deze wijziging heeft gevolgen voor de planning die eerder is gemaakt in het trainingsontwerp. De definitieve planning van het trainingsdagdeel is weergegeven in bijlage 12.

Door het houden van de pilot is door de trainer bevestigd dat de onderzoeker voldoende tijd heeft ingepland voor het bespreken van de methodiek rouwverwerking. Dit betekent dat op basis van deze pilot gezegd kan worden dat de tijd per methodiek door de onderzoeker correct is ingeschat. Voor alle zekerheid wordt de ingeplande tijd van de methodiek burn-outbegeleiding verdeeld over de overgebleven methodieken. Dit zodat de trainer de verschillende methodieken rustig kan behandelen. Deze aanpassing is zichtbaar in bijlage 12.

Hoofdstuk 8 Beroepsproduct - de ontwikkelde training

8.1 Inleiding

De voorgaande inwerkdagen van Staatsdienst blijken niet meer voldoende aan te sluiten door alle organisatie- en maatschappelijke ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden. De nieuwe consultants moeten op alle facetten meer weten om het vak uit te kunnen oefenen. Dit heeft ertoe geleid dat de nieuwe medewerkers op een andere manier geschoold moeten worden. Om dit te realiseren heeft de Staatsdienst Academie besloten een nieuw opleidingsprogramma te ontwikkelen waaraan alle nieuwe consultants dienen deel te nemen. Het opleidingsprogramma is erop gericht de consultants op een eenduidige manier in te werken. Het nieuwe opleidingsprogramma bestaat uit de volgende verschillende verdiepingsonderdelen:

- Wet- en regelgeving;
- Methodieken;
- Commercie en caseload management;
- Nazorg.

Per verdiepingsonderdeel vinden twee verdiepingstrainingen plaats. In deze scriptie is een training ontwikkeld dat gericht is op de tweede verdiepingstraining van het onderdeel methodieken. Hiervoor is de volgende vraagstelling opgesteld, waarop hierna antwoord zal worden gegeven:

“Hoe ziet de vorm en inhoud van een training er uit ten behoeve van een uniforme training voor nieuwe medewerkers van Staatsdienst gericht op de eigen methodieken?”

8.2 Beantwoording hoofdvraag

“Hoe ziet de vorm en inhoud van een training er uit ten behoeve van een uniforme training voor nieuwe medewerkers van Staatsdienst gericht op de eigen methodieken?”

Het antwoord op deze centrale vraagstelling is geen lijst met verschillende opties, maar een concreet product. De verschillende vervolgstappen hebben ertoe bijgedragen het product -de training- vorm te geven. De eerste vervolgstap -het groepsinterview met de nieuwe medewerkers- heeft duidelijk naar voren gebracht wat zij hebben gemist tijdens het inwerkprogramma. Tijdens de tweede vervolgstap -de brainstormronde- zijn twee nieuwe werkvormen bedacht. De eerste werkvorm is de methodiek aan de hand van een casus inleiden en de tweede werkvorm is zelf oefeningen en/of testen maken. Beide werkvormen zijn meegenomen in de training. De feedbackronde van de nieuwe medewerkers heeft geresulteerd in verandering in de structuur van de training. De methodieken worden in dezelfde volgorde behandeld als dat ze in een traject toegepast kunnen worden. Tevens heeft de onderzoeker na de feedbackronde besloten de methodiek sollicitatietraining/social media training interactief te maken. Aan de hand van de feedback van de vaste medewerkers is besloten de methodiek rouwverwerking te herschrijven en is de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap ingekort tot de algemene informatie. Na de pilot zijn de laatste wijzigingen doorgevoerd in het trainingsontwerp. De theorie is verduidelijkt met behulp van afbeeldingen in de presentatie en er zijn niet teveel vragen op één sheet gezet. Door een managementbesluit is na de pilot ook de methodiek burn-outbegeleiding uit de training gehaald, aangezien deze methodiek niet aansluit bij de doelgroep die Staatsdienst in de trajecten begeleidt.

Vanuit de theorie is gebleken dat het mogelijk is om een training op verschillende manieren te ontwikkelen. In dit onderzoek is ervoor gekozen de training te ontwikkelen aan de hand van het opleidingsontwikkelingsmodel van Kessels & Smit (2007), dat is gebaseerd op het model van Tracey (1971) (Kessels & Smit, 2007). In tabel 8.1 het rasterschema van de ontwikkelde training. In het rasterschema is zichtbaar wanneer welke methodiek behandeld wordt, door middel van welke werkvorm en wat er besproken wordt. De presentatie die hoort bij het rasterschema dat hieronder is weergegeven, is in bijlage 13 weergegeven.

Tabel 8.1: Rasterschema van de ontwikkelde training

Tijd	Activiteit	Wat wordt er behandeld	Werkvorm
1 week voorafgaand aan de training	De medewerkers de formulieren voor de beroepenoriëntatie sturen		
08:30-9:00	Trainingsruimte inrichten	Het klaarzetten van de spullen (laptop, beamer, hand-out training), het inrichten van de trainingsruimte (de medewerkers van proces ondersteunen hierbij).	
09:00 - 09:30	Inloop	Ontvangst van de deelnemers, koffie/thee aanbieden, plaatsnemen in de ruimte.	
09:30 - 09:45	Start van de workshop	Welkom heten van de deelnemers, huishoudelijke zaken meedelen*, aanleiding en doel van training vertellen, het programma bespreken met de deelnemers en uitleggen welke methodieken centraal staan tijdens deze training.	Plenair
09:45 - 10:35	Terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage (gericht op het onderdeel methodieken)	Zelfstandig oefenen met de verschillende methodieken (afhankelijk van de vraag van de kandidaten uit de caseload). Zelfstandig oefenen met het schrijven van een rapportage.	Plenair
10:35 - 11:25	Methodiek Rouwverwerking	Waar bestaat de methodiek rouwverwerking uit en hoe past de consultant deze toe bij kandidaten?	Theorie: plenair; Toepassen: duo's; Evalueren: plenair.
11:25- 12:20	Methodiek draagkracht/draaglast	Waar bestaat de methodiek draagkracht/draaglast uit en hoe past de consultant deze toe bij kandidaten?	Theorie: plenair; Weegschaal vullen: individueel Bespreken weegschaal: plenair; Draagkracht verhogen: discussie
12:20 - 12:50	Lunch		
12:50 - 14:25	Methodiek beroepenoriëntatie	Hoe ziet de methodiek beroepenoriëntatie eruit, wat en hoe bespreekt de consultant de resultaten en wat levert het op?	Theorie: plenair; Gesprek: duo's; Feedback: duo's; Evalueren: plenair.
14:25 - 14:45	Persoonlijk profiel	Fictief persoonlijk profiel bespreken.	Plenair.
14:45 - 15:00	Koffie/thee		
15:00 - 16:15	Methodiek sollicitatietraining/social media training	Actief bezig zijn met social media in de training.	Individueel, duo's, groepsverband
16:15 - 16:30	Methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap	Theorie over de verschillende fasen.	Theorie: plenair.
16:30 - 16:50	Evaluatie	Wat vonden de medewerkers van de training?	Plenair.
16:50 - 17:00	Afsluiting	Vragen? Bedanken voor aanwezigheid, succes wensen met toepassen vaardigheden in eigen werkzaamheden	Plenair.

* Onder huishoudelijke zaken wordt verstaan: de begin- en eindtijd van de training, de pauzes, het gebruik van de mobiele telefoon, de regels over het nuttigen van consumpties.

Hoofdstuk 9 Implementatie

9.1 Inleiding

Aangezien het nog niet duidelijk is wie de trainingen gaat verzorgen voor de nieuwe medewerkers, wordt er in dit hoofdstuk een zevental aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zullen erop gericht zijn dat iedereen weet welke stappen hij kan zetten voorafgaand aan de training, hoe de trainer zich het beste kan voorbereiden en welk materiaal de trainer nodig heeft.

9.2 Aanbevelingen

9.2.1 Trainershandleiding

Een trainershandleiding heeft het doel om een trainer te ondersteunen tijdens zowel het voorbereiden als het uitvoeren van de training. Vanuit de literatuur (Biech, 2005) wordt gesteld dat de trainershandleiding een bijdrage levert aan het effect dat de training dient te bewerkstelligen. Voor deze ontwikkelde trainershandleiding geldt dat de deelnemers de vaardigheden hebben aangeleerd om uiteindelijk zelfstandig de methodieken uit te kunnen voeren. De aanleiding van de ontwikkelde trainershandleiding, is dat het niet duidelijk is wie deze training gaat uitvoeren en het is een handig hulpmiddel voor het uitvoeren van de training. Daarnaast wordt door gebruik te maken van de trainershandleiding, alle nieuwe medewerkers op een eenduidige manier ingewerkt. Geadviseerd wordt aan de trainer om de trainershandleiding door te nemen voorafgaand aan de training. Tevens kan de handleiding als naslagwerk gebruikt worden tijdens het uitvoeren van de training. Een aanbeveling is om de trainershandleiding minimaal twee weken voorafgaand aan de training naar de trainer te versturen. Dit heeft verschillende voordelen, namelijk: 1) de trainer kan zich inlezen in de informatie die verstrekt dient te worden aan de nieuwe medewerkers tijdens de training, 2) de trainer weet welke benodigdheden hij nodig heeft voor het uitvoeren van de activiteiten van de training *en* 3) de trainer kan op tijd de formulieren van de methodiek beroepenoriëntatie versturen aan de nieuwe medewerkers. De trainershandleiding is in bijlage 14 weergegeven. Elke uitgewerkte methodiek bestaat uit de volgende aspecten: de algemene informatie, de benodigdheden, de leerdoelen en het draaiboek met de bijbehorende theorie en opdrachten. De ontwerpcriteria op basis waarvan de trainershandleiding is ontwikkeld, zijn: 1) de trainershandleiding bevat pictogrammen, 2) de trainershandleiding heeft voldoende ruimte voor het maken van aantekeningen, 3) in de trainershandleiding wordt in één oogopslag duidelijk welke informatie je waar kunt vinden *en* 4) de trainershandleiding heeft een logische inhoudsopgave (Biech, 2005). De projectmanager beslist in overleg met de regiomanagers wie de training gaat verzorgen. De projectmanager heeft de verantwoordelijkheid om de trainers-handleiding te versturen naar de trainer.

9.2.2 Presentatie training

Naast het feit dat de trainer gebruik kan maken van de trainershandleiding, is ook een presentatie voor de training ontwikkeld. Het doel van deze presentatie is om de nieuwe medewerkers vaardigheden aan te leren tijdens de training. De presentatie sluit naadloos aan op de trainershandleiding. De theorie die in de trainershandleiding is opgenomen, is verwerkt in de dia's van de presentatie. Geadviseerd wordt om de presentatie tegelijkertijd met de trainershandleiding door te nemen. Daarnaast wordt geadviseerd de presentatie te gebruiken tijdens de training. Een aanbeveling is om de presentatie, net als de trainershandleiding, minimaal twee weken voorafgaand aan de training naar de trainer te versturen. De trainer heeft zo voldoende tijd om de presentatie door te nemen. De presentatie van de training is in bijlage 13 weergegeven. De projectmanager heeft de verantwoordelijkheid om de presentatie van de training te versturen naar de trainer.

9.2.3 Tijdsplanning training

Het hele trainingsprogramma wordt meerdere keren per jaar gegeven (afhankelijk van het aantal aanmeldingen van nieuwe medewerkers). Om ervoor te zorgen dat de trainer een goed beeld heeft van alle trainingen die de nieuwe medewerkers moeten doorlopen, is het verstandig om een

tijsdplanning op te stellen. Het doel van deze tijsdplanning is dat de trainer makkelijk overzicht houdt van de stappen die nog gezet gaan worden in het opleidingsprogramma. De tijsdplanning geeft schematisch weer wanneer de nieuwe medewerkers de volgende training hebben, welke training dat is en welke voorbereidingen de trainer dient te treffen. Geadviseerd wordt om een tijsdplanning te maken waarin voor de trainer zichtbaar is wanneer de volgende verdiepingstraining is en welke handelingen voorafgaand aan de training gedaan moeten worden. Een voorbeeld van een tijsdplanning is als volgt:

Tabel 9.1: Voorbeeld van een tijsdplanning voor de training

Datum	Activiteit
1 mei 2016	Start nieuwe medewerkers
9 mei 2016	Inwerkdag 1 nieuwe medewerkers
13 mei 2016	Inwerkdag 2 nieuwe medewerkers
6 weken later: 21 juni 2016	Verdiepingstraining 1: methodieken
23 juni 2016	Verdiepingstraining 2: methodieken
6 weken later: 2 augustus 2016	Verdiepingstraining 1: solliciteren/netwerken
4 augustus 2016	Verdiepingstraining 2: solliciteren/netwerken
6 weken later: 13 september 2016	Verdiepingstraining 1: Nazorg
15 september 2016	Verdiepingstraining 2: Nazorg

Deze tijsdplanning is gebaseerd op basis van de groep nieuwe medewerkers die per 1 mei 2016 in dienst zijn gekomen. Voor wat betreft de tijsdplanning voor de trainer, is het zinvol de data leeg te laten en aan te geven om de hoeveel weken een verdiepingstraining plaatsvindt. De trainer kan dan zelf de data erbij zetten. De informatie over wanneer een nieuwe groep medewerkers start met het opleidingsprogramma, kan de trainer opvragen bij de development manager. De trainer is zelf verantwoordelijk voor het opstellen en bijhouden van de tijsdplanning.

9.2.4 Praktische proef

Het doel van de praktische proef is een effectmeting die meet in welke mate de medewerker na de training de vaardigheden of attitudes bezit (Maes & Sels, 1999). De aanleiding van het inzetten van de praktische proef, is dat deze op de werkplek uitgevoerd kan worden en op deze manier het gedragsniveau gemeten kan worden (Maes & Sels, 1999). Geadviseerd wordt aan de trainer om de regiomanager te instrueren om de praktische proef uit te voeren. Echter wordt het beste resultaat uit de praktische proef gehaald, wanneer de trainer zelf de proef uitvoert (Maes & Sels, 1999). Gezien de tijd die daarin gaat zitten en de kosten die het met zich meebrengt, is deze proef overgedragen aan de regiomanager. De regiomanager observeert de handelingen van de medewerker en evalueert dit na de uitvoering met de medewerker. De praktische proef dient één week nadat de medewerkers de tweede verdiepingstraining hebben gevolgd, uitgevoerd te worden. De trainer geeft eenmalig aan alle regiomanagers een training over waar zij op moeten letten tijdens de uitvoering van de praktische proef. Tevens ontwikkelt de trainer een evaluatieformulier dat de regiomanagers hiervoor kunnen gebruiken.

9.2.5 Discrepantie-analyse

Het doel van de discrepantie-analyse is een effectmeting op de langere termijn, welke gaat over de 'kwaliteit van de organisatie'. De aanleiding van het opstellen van een discrepantie-analyse, is dat op deze manier gekeken kan worden naar de beheersbaarheid of productiviteit van de medewerkers (Maes & Sels, 1999). Met behulp van de discrepantie-analyse wordt gekeken naar het beoogde effect van het trainingsprogramma en wordt deze afgezet tegen het feitelijke effect van de training. Er wordt ook gekeken naar de kosten en baten van de training (Maes & Sels, 1999). Geadviseerd wordt aan de trainer om de discrepantie-analyse maximaal één maand na het volgen van het gehele opleidingsprogramma te versturen aan de nieuwe medewerkers en de regiomanagers. De discrepantie-analyse is uitgewerkt in bijlage 4, met een bijbehorend begeleidend schrijven voor

zowel de nieuwe medewerkers als de regiomanagers. De discrepantie-analyse is gebaseerd op de twee dimensies van Bergenhenegouwen (1996), waarbij gekeken wordt naar het beoogde effect en het effect van de training in de praktijk (Maes & Sels, 1999). De uitslagen van de discrepantie-analyse kan de projectmanager evalueren met de directeurs en kan leiden tot eventuele aanpassingen in de training.

9.2.6 Voorbereidende activiteiten

Om de training te kunnen geven op de desbetreffende dag, is het van belang dat de trainer een ruimte reserveert op de hoofdlocatie van Staatsdienst. De trainer dient in de agenda van de spreekkamer in Deventer voor de geplande tijd een ruimte te reserveren. Het doel van het reserveren van een ruimte, is dat het voor de overige collega's in Deventer zichtbaar is, dat één van de ruimtes gereserveerd is voor de training. De trainer dient dit één week nadat duidelijk is wanneer de training plaatsvindt, te regelen.

Naast het reserveren van een ruimte, moet de trainer de medewerkers van proces inlichten dat er op de gereserveerde datum een training gegeven gaat worden. De medewerkers van proces zullen bij de trainer de benodigde materialen opvragen (aantal nieuwe medewerkers en de presentatie met bijbehorende bijlagen). Zij zullen de papieren informatie uitprinten en bundelen. Deze informatie ligt voor de nieuwe medewerkers klaar in de trainingsruimte. De medewerkers van proces maken de trainingsruimte voor de trainer in orde. Zij zetten de beamer klaar, verzorgen voorafgaand aan de training voor koffie en thee en ontvangen de nieuwe medewerkers op de trainingsdag.

9.2.7 Expert per methodiek

Staatsdienst beschikt over consultants die zich hebben gespecialiseerd in één specifieke methodiek. Een aanbeveling is om de specialist (expert) de eigen methodiek aan te leren bij de nieuwe medewerkers. Het doel hiervan is dat wanneer de nieuwe medewerkers vragen hebben, zij zich direct tot de expert kunnen richten. Daarnaast weet de expert zelf hoeveel tijd hij kwijt is aan het aanleren van de methodiek. Kanttekening hierbij is wel dat Staatsdienst meer geld kwijt is aan het uitbetalen van de trainers en de reistijd.

9.3 Implementatieplan

In het implementatieplan zijn de aanbevelingen samengevat in onderstaand overzicht. In het implementatieplan is te zien door wie de aanbeveling uitgevoerd wordt, wat de mogelijke kosten zijn van de aanbeveling, wat ervoor nodig is en wanneer de aanbeveling uitgevoerd kan worden.

Tabel 9.2: Implementatieplan van de aanbevelingen

Aanbevelingen	Door wie	Kosten	Benodigdheden	Startdatum
Stel een trainershandleiding op	Afstudeeronderzoeker	Tijd van onderzoeker Tijd van projectmanager	• Theorie van de methodieken • Voorbeeldcases • Werkvormen	April 2016
Presentatie training	Afstudeeronderzoeker	Tijd van onderzoeker Tijd van projectmanager	• Trainers-handleiding • PowerPoint	Mei 2016
Tijdsplanning	Trainer in samenspraak met development manager	Tijd van trainer Tijd van development manager	• Aanmelding nieuwe medewerkers	Mei 2016
Praktische proef	Trainer geeft informatie door aan regiomanager (tijdens een training) Regiomanager voert uit	Tijd van de trainer Tijd van de regiomanager Tijd van de nieuwe medewerker	• Handvatten voor uitvoering praktische proef • Evaluatieformulier voor praktische proef	Binnen 1 week na uitvoering tweede verdiepingstraining
Discrepantie-analyse	Trainer	Tijd van trainer Tijd van nieuwe medewerkers Tijd van regiomanagers	• Vragenlijst discrepantie-analyse	1 maand na volledige afronding opleidings-programma
Vorbereidende activiteiten - 1: Ruimte reserveren	Trainer	Tijd van trainer	• Toegang tot de agenda van de spreekkamer in Deventer	Maximaal 1 week na bekendmaking datum training
Vorbereidende activiteiten - 2: medewerkers proces inlichten	Trainer	Tijd van trainer	• Medewerkers proces doorgeven aantal deelnemers training • Presentatie • Bijbehorende informatie training	Maximaal 1 week voor datum training

Hoofdstuk 10 Discussie

In dit hoofdstuk worden de tekortkomingen van het onderzoek en de discussiepunten beschreven. In eventueel vervolgonderzoek zal rekening gehouden moeten worden met deze kritische noten.

De populatie (zowel bij de vaste medewerkers als bij de nieuwe medewerkers) bestaat uit alleen maar vrouwen. Echter kan de functie van consultant ook uitgevoerd worden door mannen. Doordat de populatie alleen uit vrouwen bestaat, geeft dit geen representatief beeld van de gehele populatie, waardoor de gegevens niet generaliseerbaar zijn (Verhoeven, 2011). De verhouding tussen het aantal mannelijke en vrouwelijke consultants is in de steekproef niet gelijk aan de verhouding in de populatie (Verhoeven, 2011). Naast het feit dat de populatie niet representatief is, is de feedback van de vaste medewerkers ook niet te generaliseren over de rest van de organisatie (Verhoeven, 2011). Dit komt doordat de manier waarop de vaste medewerkers feedback hebben aangeleverd op de derde versie van het trainingsontwerp varieert. Om op dit punt meer eenduidigheid te creëren, is het bij vervolgonderzoek zinvol om aan te geven op welke manier de feedback aangeleverd had moeten worden. Echter heeft de onderzoeker de gegevens als bruikbaar gekwalificeerd voor het ontwikkelen van de training, aangezien de feedback wel leidt tot bruikbare elementen voor het trainingsontwerp (Ostelo et al., 2012).

De nieuwe medewerkers gaan oefenen met de vragenlijsten van de methodiek beroepenoriëntatie. Echter kunnen zij dit al snel als simpel/makkelijk ervaren. Dit komt doordat de beroepenoriëntatie speciaal gericht is op de doelgroep: laaggeletterden of mensen die aan de onderkant van de participatieladder zitten. Kanttekening hierbij is de vraag of de consultants beschikken over inlevingsvermogen en op basis daarvan deze methodiek zelf kunnen uitvoeren. Dit is een valkuil die de methodiek met zich meebrengt. Om ervoor te zorgen dat de nieuwe medewerkers de vragenlijsten van de beroepenoriëntatie vanuit de visie van deze doelgroep invullen, is het van belang dat de doelgroep van deze methodiek voorafgaand duidelijk gecommuniceerd wordt. Dit om te voorkomen dat zij het nut en de noodzaak van deze methodiek niet inzien.

Voor dit onderzoek heeft er geen externe expert -van buiten Staatsdienst- naar de vorm van het trainingsontwerp gekeken. Een externe expert had vanuit zijn standpunt kunnen kijken naar de verschillende werkvormen die zijn gebruikt in het trainingsontwerp. De externe expert had aan kunnen geven wat die van de tijdsplanning vindt en of hij denkt dat de training past binnen één dag. Doordat deze vervolgstap niet heeft plaatsgevonden, is de training alleen gebaseerd op de bevindingen en ideeën van de onderzoeker, de betrokken vaste en nieuwe medewerkers en de projectmanager.

In dit onderzoek is de pilot alleen gebaseerd op de methodiek rouwverwerking. De overige methodieken zijn niet getoetst bij de nieuwe medewerkers. Of de overige methodieken te behandelen zijn in het aangegeven tijdsbestek, is niet te bevestigen. Door de onderzoeker is wel een inschatting gedaan dat op basis van deze pilot gesteld kan worden dat de andere methodieken uit te voeren zijn in de gestelde tijd. Daarbij is de tijd van de methodiek burn-outbegeleiding verdeeld over de andere methodieken, aangezien deze methodiek is weggevallen uit het dienstenaanbod van Staatsdienst. Om er zeker van te zijn of de methodieken in de aangegeven tijd uitgevoerd kunnen worden, zullen de overige methodieken ook middels een pilot getest moeten worden. Daarnaast kan de pilot van de training niet uitgevoerd worden bij de hele nieuwe medewerkers van Staatsdienst, die per 1 mei 2016 zijn gestart. Dit aangezien deze medewerkers nog niet de eerste fase van het nieuwe opleidingsprogramma hebben gevolgd. De pilot is nu gehouden bij de medewerkers die eind 2015/begin 2016 zijn gestart. Zij hebben het voorgaande inwerkprogramma gevolgd, waardoor deze training ook nieuw was voor hen.

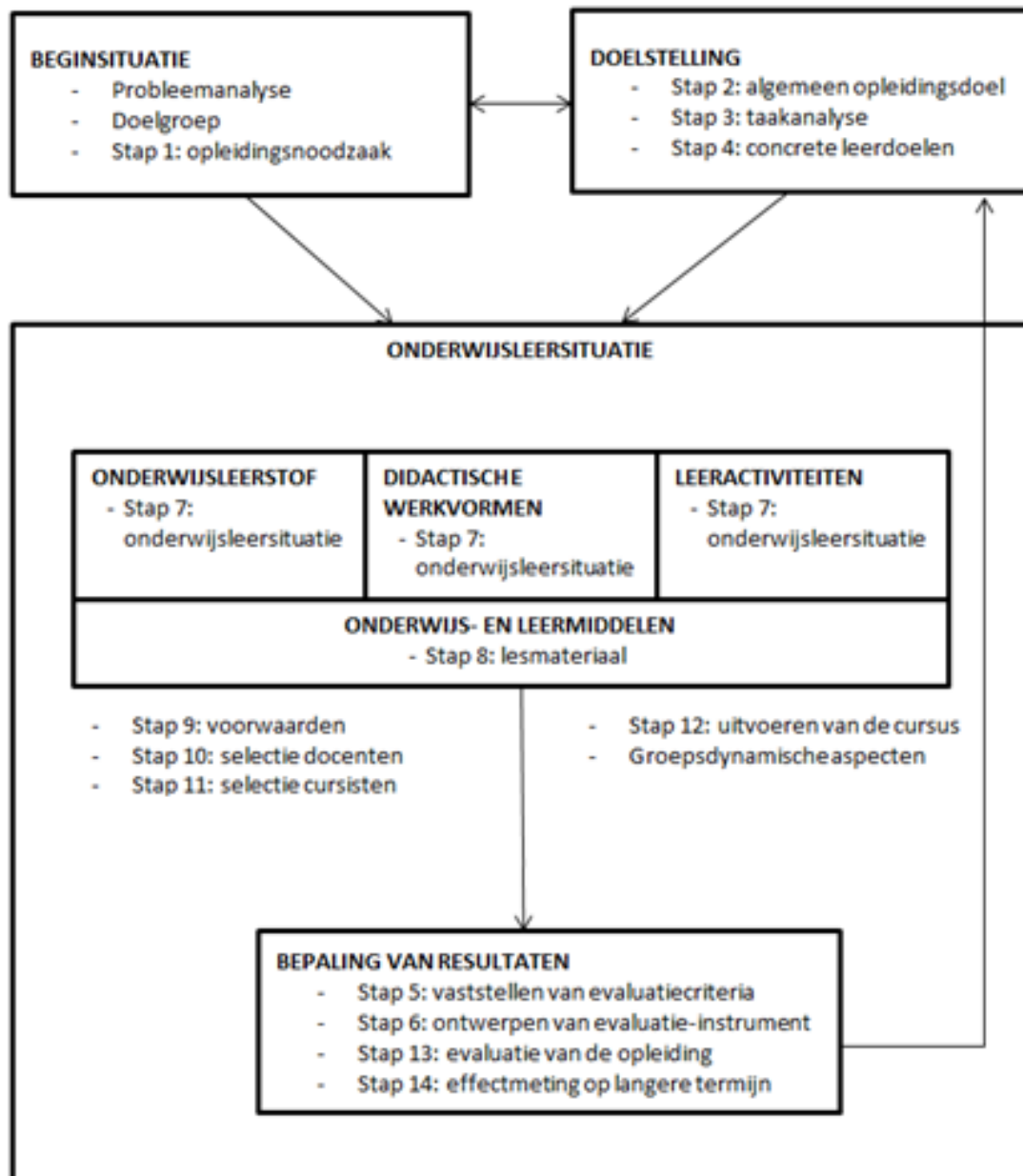
De laatste vraag die open blijft staan, is of het uitvoeren van een training wel de meest geschikte manier is om de nieuwe medewerkers de methodiek aan te leren. Vanuit Staatsdienst werd aangegeven dat zij een training wilden ontwikkelen. Het is ook mogelijk om voor trainingen-on-the-job, peer-coaching of intervisie te kiezen (Polstra et al., 2014). Het voorgaande inwerkprogramma bestond uit training-on-the-job, maar door de uitbreiding van het personeelsbestand is dit op verschillende “eenmansvestigingen” niet mogelijk. De verschillende mogelijkheden om vaardigheden aan te leren, zijn tijdens deze scriptie niet onderzocht. Deze scriptie richt zich volledig op het aanleren van vaardigheden middels een training. Of dit de beste manier van het aanleren van methodieken is, blijft onbeantwoord. Uit onderzoek van Polstra et al. (2014) blijkt namelijk dat vakmanschap ontwikkeld moet worden in de praktijk en dat er geen trucjes zijn die met een training of workshop aangeleerd kunnen worden.

Literatuur

- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2010). *Psychologie van arbeid en organisatie. Mensen en hun werk*. Amsterdam: Pearson Education
- Bennink, H. & Fransen, J. (2007). Leren op basis van feedback en confrontatie. *Supervisie en Coaching*, 24, 15-26. doi: 10.1007/BF03079816
- Biech, E. (2005). *Trainen voor dummies*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Blommesteijn, M., van Geuns, R.C., Groenewoud, M. & Slotboom, S.T. (2012). *Vakkundig aan de slag. Een onderzoek naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector*. (Rapport nr. 2228). Geraadpleegd op <http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/7kvdwnjx/vakkundig-aan-de-slag.pdf>
- Blow, A.J., Sprenkle, D.H. & Davis, S.D. (2007, juli). Is who delivers the treatment more important than the treatment itself? The role of the therapist in common factors. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33 (3), 298-317.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma
- Brink, G.J.M. van den, Jansen, M., Soeparman Mpin, S., Hulst, M. van & Gestel, N.M. van (2011). *Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector. Een systematische review van inzichten*. (Masters thesis, Universiteit van Tilburg, Tilburg, Nederland). Geraadpleegd op Tilburg Universiteit: <http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/i8bg364x>
- Dam, K. van, Heijden, B.I.J.M. van der & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19 (1), 53-68.
- Dijk, M. van (2014). *Module rouwverwerking* [Word-document].
- Dijk, M. van (2016). *Personele bezetting Staatvandienst 2015* [Word-document].
- Entrepreneur consultancy (28 juni 2013). *Overlevingskans na 5 jaar* [Onafhankelijk onderzoek] van <http://www.entrepreneurconsultancy.nl/entrepreneur-scan/>
- Gagné, Robert M., Briggs, Leslie J. & Wager, Walter W. (1974). *Principles of Instructional Design*. Holt: Rinehart and Winston
- Galan, K. de (2012). *Trainen. Een praktijkgids*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Hüttner, H.J.M. (1981). Groepsgerichte waarneming met groepsinterview en groepsdiscussie. *Sociologische Gids*, 81 (1), 80-92
- Kessels, J.W.M. & Smit, C.A. (2007). *Opleidingskunde. Een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Kuiter, I. (2013). *Inwerkprogramma consultant re-integratie & outplacement* [Word-document].
- Kuiter, I. (2013). *Module begeleiding zelfstandig ondernemerschap* [Word-document].
- Maes J. & Sels, L. *De evaluatie van opleidingseffecten. Een vergelijking van evaluatiemethoden*. (Rapport nr. 9919). Leuven.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW] (2014). *Gemeentelijke uitvoering 2.0. Naar een professionelere uitvoeringspraktijk*. Den Haag: Ministerie van SZW
- Moors, M. (2015). Rouw mag er zijn. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 24 (4), 45-57. doi: 10.18352/JSI.465
- Mylle, J. (2011). *Beknopte didactiek en instructie*. Apeldoorn: Garant Uitgevers
- Nauta, A. & Ven, C. van de (2013). *Zo kan het ook! Fraaie leer- en loopbaanpraktijken bij gemeenten*. Geraadpleegd op University of Amsterdam van <http://hdl.handle.net/11245/1.406429>
- Ostelo, R.W.J.G., Verhagen, A.P. & Vet, H.C.W. de (2012). *Onderwijs in wetenschap. Lesbrieven voor paramedici*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Polstra, L., Vanschoren, J., Berkel, R. van & Emmerik, M. van (2014). *Ongedeeld, verbindend vakmanschap*. Geraadpleegd op Hanzehogeschool Groningen: <https://www.hanze.nl/assets/kc-arbeid/arbeidsparticipatie/Documents/Public/Paper%20Ongedeeld%20Vakmanschap%20def.pdf>

- Raad voor Werk en Inkomen [RWI] (2012). *Een vak apart! Werkagenda professionalisering van re-integratie*.
- Ranzijn, D. (2006). *Sollicitatietraining* [Word-document].
- Reul, R. (2002). Psychische arbeidsongeschiktheid. *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 18, 138-152. doi 10.1007/BF03061981
- Rietveld, L. & Rooijen, K. van (2012). *Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching?* Geraadpleegd op www.nji.nl
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education
- Staatvandienst (2010). *Beroepenoriëntatie* [Word-document].
- Staatvandienst (2012). *Burn-out begeleiding naar werk!* [Word-document].
- Staatvandienst (21 april 2016). *Re-integratie en Outplacement Adviseur Rotterdam en Den Haag*. [Vacature]. Geraadpleegd op <https://www.staatvandienst.nl/over-ons/vacatures/re-integratie-en-outplacement-adviseur-rotterdam-en-haag/>
- Stemerding, P. & Oosterholt, J. (2015). *Burn-outbegeleiding* [Word-document].
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma
- Versteeg, A.M. & Verbraak, M.J.P.M. (2002). De effecten van de behandeling van burn-out. *TBV*, 10, 171-177. doi: 10.1007/BF03073741
- Vos, K. de (2015). *Brainstormen*. Amsterdam: Boom Uitgevers
- Vries, S. de (2014). *Wat werkt? De kern en de kracht van het maatschappelijk werk*. Amsterdam, Nederland.
- Yperen, T. van & Steege, M. van der (2010, 18 juni). Methodiek en hulpverlener tellen allebei. Algemeen werkzame factoren en specifieke methodieken in de jeugdzorg. *Jeugd en Co Kennis* (2). Geraadpleegd op <http://www6.nji.nl/jgk/Artikelen-Jeugdkennis/Methodiek-en-hulpverlener-tellen-allebei?highlight>

Bijlage 1 Samenvoeging model Tracey met Didactische Analyse model van Van Gelder



Figuur 3: Schematische weergave van de samenvoeging van het opleidingsontwikkelingsmodel van Tracey met het Didactisch Analyse Model van Van Gelder

Bijlage 2 Professional Trainer Method

Beste deelnemer,

Voordat ik als trainer wil starten met de tweede verdiepingstraining, vraag ik u eerst de vragenlijst op formulier 1 in te vullen. De vragen die op deze vragenlijst staan, gaan over de kennis en vaardigheden waarover u al beschikt met betrekking tot de methodieken, voorafgaand aan de training.

Aan de hand van een vijfpuntenschaal	1: niet; 2: deels (kwart van de methodiek); 3: helft; 4: grotendeels (driekwart van de methodiek); 5: volledig.
--------------------------------------	---

kunt u aangeven in hoeverre u van mening bent dat u de desbetreffende vaardigheid bezit.

Na afloop van deze tweede verdiepingstraining, vraag ik u nogmaals deze vragenlijst erbij te pakken. Ik vraag u dan formulier 2 in te vullen, om te kijken of de training heeft bijgedragen aan het aanleren van de vaardigheden die horen bij de methodieken. Voor het invullen van het tweede formulier geldt dezelfde schaal voor wat betreft de antwoordmogelijkheden.

Ik wens u veel plezier tijdens de tweede verdiepingstraining over het onderdeel methodieken.

Formulier 1 Professional Trainer Method

Gelieve dit formulier in te vullen voordat de tweede verdiepingstraining over het onderdeel methodieken start.

Voor de training ...

	1 Niet	2 Deels	3 Helft	4 Grotendeels	5 Volledig
1. weet ik hoe de vragenlijsten van de beroepenoriëntatie eruit zien en wat gevraagd wordt aan de kandidaat					
2. kan ik de resultaten van de beroepenoriëntatie bespreken met een kandidaat					
3. weet ik uit welke stappen de methodiek rouwverwerking bestaat					
4. kan ik een kandidaat begeleiden met de vervolgstappen tijdens het rouwverwerkingsproces					
5. weet ik uit welke elementen de methodiek draagkracht/draaglast bestaat					
6. kan ik de methodiek draagkracht/draaglast toepassen samen met een kandidaat					
7. weet ik hoe ik een kandidaat actief aan het netwerken krijg					
8. kan ik een kandidaat begeleiden tijdens het uitvoeren van netwerkactiviteiten					
9. kan ik samen met een kandidaat een persoonsprofiel maken					
10. kan ik samen met kandidaat zijn persoonsprofiel kan bespreken					
11. weet ik uit welke fasen de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap bestaat					
12. weet ik uit welke aspecten de eerste fase (voorbereiden en onderzoeken) van de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap bestaat					
13. kan ik een kandidaat begeleiden in de eerste fase van de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap					

* Einde van de vragenlijst, volg nu de training*

Formulier 2 Professional Trainer Method

Gelieve dit formulier in te vullen nadat u de tweede verdiepingstraining over het onderdeel methodieken heeft gevolgd. Deze vragenlijst zal eerst terugblikken naar uw ervaringen als deelnemer aan deze training. Daarna gaat de vragenlijst verder in op hetgeen u geleerd heeft tijdens de training.

Smile sheets

Door het invullen van onderstaande vragenlijst geeft u uw mening over het gevolgde trainingsdagdeel. De antwoorden die gegeven worden, zullen meegenomen worden tijdens de trainingsevaluatie. Uw mening leidt tot een betere planning van de toekomstige training die daardoor beter aan gaat sluiten bij de behoeften van de nieuwe medewerkers.

Gelieve een kruisje te zetten in de juiste rij, dat voor u van toepassing is op de stelling.

	Slecht	Middelmatig	Goed	Zeer goed	Uitstekend
	1	2	3	4	5
De inhoud van het cursusmateriaal					
De diepgang van het cursusmateriaal					
Het gebruik maken van voldoende voorbeelden					
Het bieden van voldoende ruimte om in de praktijk te oefenen					
De didactische methodes die zijn toegepast					
De onderwijscapaciteiten van de trainer					
De hoeveelheid informatie vooraf					
De lengte van de training					
Het comfort van de faciliteiten (ruimte, pauzes, koffie/thee)					
Wat zijn volgens u de sterke punten van deze training					
Wat zijn volgens u de zwakke punten van deze training					
Welke suggesties zou u geven om de training te verbeteren					

Na het volgen van de training ...

	1 Niet	2 Deels	3 Helft	4 Grotendeels	5 Volledig
1. weet ik hoe de vragenlijsten van de beroepenoriëntatie eruit zien en wat gevraagd wordt aan de kandidaat					
2. kan ik de resultaten van de beroepenoriëntatie bespreken met een kandidaat					
3. weet ik uit welke stappen de methodiek rouwverwerking bestaat					
4. kan ik een kandidaat begeleiden met de vervolgstappen tijdens het rouwverwerkingsproces					
5. weet ik uit welke elementen de methodiek draagkracht/draaglast bestaat					
6. kan ik de methodiek draagkracht/draaglast toepassen samen met een kandidaat					
7. weet ik hoe ik een kandidaat actief aan het netwerken krijg					
8. kan ik een kandidaat begeleiden tijdens het uitvoeren van netwerkactiviteiten					
9. kan ik samen met een kandidaat een persoonsprofiel maken					
10. kan ik samen met kandidaat zijn persoonsprofiel kan bespreken					
11. weet ik uit welke fasen de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap bestaat					
12. weet ik uit welke aspecten de eerste fase (voorbereiden en onderzoeken) van de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap bestaat					
13. kan ik een kandidaat begeleiden in de eerste fase van de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap					

* Einde van de vragenlijst, bedankt voor het volgen van de training*

Bijlage 3 Rastermethode verder uitgewerkt van stap 12

Tabel 1: Uitgewerkte rastermethode behorend bij stap 12

Tijd	Activiteit	Wat wordt er behandeld	Werkvorm
08:30 - 09:00	Trainingsruimte inrichten.	Het klaarzetten van de spullen (laptop, beamer, hand-out training), het inrichten van de trainingsruimte (de medewerkers van proces ondersteunen hierbij).	
09:00 - 09:30	Inloop.	Ontvangst van de medewerkers, koffie/thee aanbieden, plaatsnemen in de ruimte.	
09:30 - 09:45	Start van de workshop.	Welkom heten van de medewerkers, kennismaking met de nieuwe medewerkers, huishoudelijke zaken meedelen*, aanleiding en doel van training vertellen, het programma bespreken met de deelnemers en uitleggen welke methodieken centraal staan tijdens deze training.	Plenair.
09:45 - 10:30	Methodiek rouwverwerking.	Theorie over verschillende soorten van rouw/verlies, theorie van de zeven stappen, in duo's een gesprek voeren, evalueren over het handelen.	Theorie: plenair; Toepassen: duo's; Evalueren: plenair.
10:30 - 12:00	Methodiek beroepenoriëntatie.	Bespreken ervaringen van het invullen van de formulieren, gesprek oefenen aan de hand van de testuitslagen, feedback geven, evalueren, fictief persoonlijk profiel bespreken	Theorie: plenair; Gesprek: duo's; Feedback: duo's; Evalueren: plenair.
12:00 - 12:30	Methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.	Theorie over de verschillende fasen, tips over hoe je iemand begeleidt tijdens het schrijven van een ondernemingsplan, discussie over welke vormen van nazorg je kunt bieden, terugkoppeling en theorie.	Theorie: plenair; Tips: plenair; Nazorg: groepsdiscussie.
12:30 - 13:00	Lunch		
13:00 - 14:10	Methodiek sollicitatietraining/ social media training.	Theorie vacature-analyse, theorie telefonisch contact leggen, wat wel/niet in CV, theorie over schrijven sollicitatiebrief, STAR-methodiek oefenen, wegwijs maken op social media.	Theorie: plenair; Wegwijs maken social media: duo's.
14:10 - 15:00	Methodiek draagkracht/ draaglast.	Uitleg over energiegevend- en energievretende activiteiten, zelf factoren opschrijven, bespreken balans/disbalans eigen weegschaal, discussie over hoe draagkracht verhogen, theorie over balans en disbalans.	Theorie: plenair; Weegschaal vullen: individueel; Bespreken weegschaal: plenair; Draagkracht verhogen:

			discussie.
15:00 - 15:15	Koffie/thee.		
15:15 - 16:15	Methodiek Burn-outbegeleiding.	Theorie over hoe stand van zaken in kaart brengen, theorie over stress- en burn-outsignalen, oefenen om inspiratiebronnen/kwaliteiten/waarden naar boven te krijgen bij de kandidaat, theorie over omgaan met beperkingen.	Theorie: plenair; Oefenen: duo's; Feedback: duo's; Evaluatie: plenair.
16:15 - 16:30	Uitloop.		
16:30 - 16:45	Evaluatie.	Evaluatieformulier invullen over wat zij vonden van de training en of het algemene opleidingsdoel volgens hen is bereikt. Professional Trainer Method invullen om te kijken of de kennis, vaardigheden en houding is verbeterd na het volgen van de training.	Plenair, individueel invullen.
16:45 - 17:00	Afsluiting.	Vragen? Bedanken voor aanwezigheid, succes wensen met toepassen vaardigheden in eigen werkzaamheden.	Plenair.

* Onder huishoudelijke zaken wordt verstaan: de begin- en eindtijd van de training, de pauzes, het gebruik van de mobiele telefoon, de regels over het nuttigen van consumpties.

Bijlage 4 Discrepantie-analyse

Begeleidend schrijven voor de medewerkers

Beste medewerker,

Afgelopen half jaar heeft u deelgenomen aan het inwerkprogramma van Staatvandienst. Om te onderzoeken of het inwerkprogramma het gewenste effect heeft gehad en of het bijdraagt aan het uitvoeren van de werkzaamheden in de praktijk, wordt u gevraagd onderstaande vragenlijst in te vullen.

Op basis van een vijfpuntenschaal

- 1: in zeer geringe mate;
- 2: in geringe mate;
- 3: in voldoende mate;
- 4: in hoge mate;
- 5: in zeer hoge mate.

kunt u aangeven in welke mate de desbetreffende categorie aanwezig is geweest.

De categorieën die centraal staan tijdens deze vragenlijst zijn:

- Trainingsbehoefte;
- Afwegingen voor de training;
- Keuze voor de training;
- Ontwikkeling van medewerkers;
- Uitvoering;
- Resultaten van de training;
- Afspraken;
- Toepassingen in werkzaamheden;
- Rendement van de training;
- Kosten en baten van de training.

Ik wens u veel succes met het invullen van de vragenlijst.

Beste directieleden,

Op basis van een vijfpuntenschaal

- 1: in zeer geringe mate;
- 2: in geringe mate;
- 3: in voldoende mate;
- 4: in hoge mate;
- 5: in zeer hoge mate.

De categorieën die centraal staan tijdens deze vragenlijst zijn:

- Ik wens u veel succes met het invullen van de vragenlijst.

Vragenlijst discrepantie-analyse

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In voldoende mate	In hoge mate	In zeer hoge mate
	1	2	3	4	5
In welke mate is er sprake van een trainingsbehoefte? (organisatieveranderingen, toekomstige veranderingen, huidige functie, toekomstige functie)					
In welke mate hebben relevante afwegingen meegespeeld om te kiezen voor deze training? (verhoging werkrendement, verhoging werkmotivatie, kwaliteitsverbetering werk, betere taakgerichtheid, grotere verantwoordelijkheid, grotere klantgerichtheid, betere interne communicatie)					
In welke mate is nagedacht over de keuze voor de training? (top-down benadering, alle managementniveaus, goede naam, goede informatie vooraf, overleg, hoog rendement)					
In welke mate is met deze training rekening gehouden met de ontwikkeling van de medewerkers? (doel, werkopdrachten, kennis en/of inzicht, praktische vaardigheden, toepassingsmogelijkheden, afstemming op de doelgroep)					
In welke mate is de uitvoering van de training goed geweest? (praktijkgerichtheid, instrumenten voor de training, stimulerend voor de deelnemers, goed georganiseerd, deskundige trainers, stimulerende trainers, actieve toepassing van activiteiten, persoonlijke feedback, veeleisende training, nieuwe vaardigheden oefenen, toepassen van kennis, toepassing in de praktijk)					
In welke mate zijn de resultaten van de training behaald? (Kennis en inzicht opgedaan, kennis en inzicht opgefrist, nieuwe kennis en inzichten toegepast, nieuwe vaardigheden geleerd, beheersen van de vaardigheden, problemen herkennen, anders functioneren)					
In welke mate zijn na de training afspraken gemaakt? (toepassingsmogelijkheden van vaardigheden op de werkplek, begeleiding na de training, vervolg na de training)					
In welke mate passen de nieuwe medewerkers het geleerde toe? (toepassingen in de praktijk, werkelijk toepassen van het geleerde, begeleiding bij toepassing, stimulans tot toepassing, speciale opdrachten nodig om het geleerde toe te kunnen passen)					
In welke mate is het rendement van de training bereikt? (efficiënter werken, problemen beter aankunnen, medewerkers zijn meer gemotiveerd of taakgericht, streven naar hogere kwaliteit, meer verantwoordelijkheid, meer klantgericht, betere communicatie)					
In welke mate zijn de kosten en baten van de training positief? (rendement van de arbeid, rendement van de kosten, is de training vaker in te zetten)					

Bijlage 5 Mail aan de nieuwe medewerkers om deel te nemen aan het groepsinterview en de brainstorm

Onderstaande mail is op 29 februari 2016 naar de nieuwe medewerkers verstuurd. Op basis van deze mail hebben zij aangegeven of zij aanwezig zouden zijn of niet.

Van: Daniëlle ten Vaarwerk
Aan: [REDACTED]
CC:
Onderwerp: Vraag n.a.v. afstudeeropdracht bij Staatsdienst

Hallo [REDACTED]

Mijn naam is Daniëlle ten Vaarwerk en ik ben vanaf 25 januari aan het afstuderen bij Staatsdienst, onder begeleiding van Monique van Dijk. Mijn afstudeeropdracht is dat ik een product ga ontwikkelen, een training voor de nieuwe medewerkers dat is gericht op de methodieken (beroeporiëntatie, draagkracht/draaglast, sollicitatietraining, begeleiden zelfstandig ondernemerschap, rouwverwerking en burn-out begeleiding).

Het product is gebaseerd op 14 stappen, waarbij een van de stappen het ontwerpen en samenstellen van het lesmateriaal is. Aangezien jij reeds gestart bent, ben ik benieuwd naar jou mening, tips, werkvormen of onderdelen die je gemist hebt tijdens de inwerkperiode over methodieken.

Graag zou ik willen afspreken op **dinsdag 15 maart 2016 in Apeldoorn**, aansluitend aan het RI-overleg, om **14:30 uur**.

Ik hoor graag van je of dit mogelijk is.

Groeten,
Daniëlle ten Vaarwerk

Figuur 4: E-mail aan de nieuwe medewerkers met de vraag of zij willen deelnemen aan het groepsinterview en de brainstorm

Bijlage 6 Versie 2 - Trainingsontwerp

Op basis van de resultaten van het groepsinterview en de brainstorm met de nieuwe medewerkers is een aangepaste versie gemaakt van de trainingsopzet. Hieronder is versie 2 van het trainingsontwerp weergegeven. Allereerst wordt schematisch het programma van de training weergegeven, dan de uitwerking van de verschillende methodieken en tot slot de benodigdheden voor de training.

Tabel 2: Rastermethode tweede verdiepingstraining methodieken, versie 2

Tijd	Activiteit	Wat wordt er behandeld	Werkvorm
1 week voorafgaand aan de training	De medewerkers de formulieren voor de beroeporiëntatie sturen.		Medewerkers vullen formulieren individueel in.
08:30-9:00	Trainingsruimte inrichten.	Het klaarzetten van de spullen (laptop, beamer, hand-out training), het inrichten van de trainingsruimte (de medewerkers van proces ondersteunen hierbij).	
09:00 - 09:30	Inloop.	Ontvangst van de medewerkers, koffie/thee aanbieden, plaatsnemen in de ruimte.	
09:30 - 09:45	Start van de workshop.	Welkom heten van de medewerkers, huishoudelijke zaken meedelen*, aanleiding en doel van training vertellen, het programma bespreken met de deelnemers en uitleggen welke methodieken centraal staan tijdens deze training.	Plenair.
09:45 - 10:05	Terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage (gericht op het onderdeel methodieken).	Medewerkers hebben zelf geoefend met het schrijven van een rapportage op het onderdeel methodieken en met het toepassen van de methodieken met verschillende kandidaten. Hoe is het oefenen met de methodieken bij verschillende kandidaten verlopen? Waar liep je tegenaan? Wat hoop je hier te weten te komen? Zo veel mogelijk ervaringen uitwisselen. De methodieken beschrijven in de rapportage, hoe is dat gegaan? Wat vond je lastig? Uitdelen van voorbeeldrapportages met een leeg sjabloon erbij, zodat de medewerkers weten welke sjablonen ze waarvoor kunnen gebruiken.	Terugkoppeling: plenair.
10:05 - 10:50	Methodiek Rouwverwerking.	Casus waardoor de medewerkers kunnen aangeven welke methodiek	Casus: plenair; Theorie: plenair;

		zij zouden inzetten in dit geval, theorie over verschillende soorten van rouw/verlies, theorie van de zeven stappen, in duo's een gesprek voeren, evalueren over het handelen.	Gesprek: duo's; Evalueren: plenair.
10:50 - 12:20	Methodiek Beroopenoriëntatie.	Bespreken ervaringen van het invullen van de formulieren, gesprek oefenen aan de hand van de testuitslagen, feedback geven, evalueren, fictief persoonlijk profiel bespreken.	Bespreken: plenair; Gesprek: duo's; Feedback: duo's; Evalueren: plenair; Persoonlijk profiel bespreken: plenair.
12:20 - 12:50	Methodiek Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.	Theorie over de verschillende fasen, tips over hoe je iemand begeleidt tijdens het schrijven van een ondernemingsplan, discussie over welke vormen van nazorg je kunt bieden, terugkoppeling en theorie.	Theorie: plenair; Tips: plenair; Discussie: plenair; Terugkoppeling en theorie: plenair.
12:50 - 13:20	Lunch.		
13:20 - 14:30	Methodiek Sollicitatietraining/ social media training.	Theorie vacature-analyse, theorie telefonisch contact leggen, wat wel/niet in CV, theorie over schrijven sollicitatiebrief, STAR-methodiek oefenen, wegwijs maken op social media.	Theorie: plenair; STAR oefenen: duo's; Wegwijs maken social media: duo's.
14:30 - 14:45	Koffie/thee		
14:45 - 15:35	Methodiek Draagkracht/draaglast .	Uitleg over energiegevendende- en energievretende activiteiten, zelf factoren opschrijven, bespreken balans/disbalans eigen weegschaal, discussie over hoe draagkracht verhogen, theorie over balans en disbalans.	Theorie: plenair; Weegschaal vullen: individueel; Bespreken weegschaal: plenair; Theorie: plenair.
15:35 - 16:35	Methodiek Burn-outbegeleiding.	Theorie over hoe stand van zaken in kaart brengen, theorie over stress- en burn-outsignalen, oefenen om inspiratiebronnen/kwaliteiten/ waarden naar boven te krijgen bij de kandidaat, theorie over omgaan met beperkingen.	Theorie: plenair; Oefenen: duo's; Feedback: duo's; Evaluatie: plenair; Theorie: plenair.
16:35 - 16:50	Evaluatie.	Evaluatieformulier invullen over wat zij vonden van de training en of het algemene opleidingsdoel volgens hen is bereikt. Professional Trainer Method invullen om te kijken of de kennis, vaardigheden en houding is verbeterd na het volgen van de training.	Plenair, individueel invullen.

16:50 - 17:00	Afsluiting.	Vragen? Bedanken voor aanwezigheid, succes wensen met toepassen vaardigheden in eigen werkzaamheden.	Plenair.
---------------	-------------	--	----------

* Onder huishoudelijke zaken wordt verstaan: de begin- en eindtijd van de training, de pauzes, het gebruik van de mobiele telefoon, de regels over het nuttigen van consumpties.

De nieuwe medewerkers volgen voorafgaand aan de tweede verdiepingstraining over methodieken een eerste verdiepingstraining over methodieken. Tijdens de eerste verdiepingstraining ontvangen de nieuwe medewerkers de informatie over “Welke methodieken zijn er?”, “Voor welke doelgroep is deze methodiek geschikt?” en “Wanneer kan ik deze methodiek het beste inzetten tijdens het traject?”. Aan het eind van deze eerste verdiepingstraining worden de nieuwe medewerkers erop geattendeerd dat zij deze methodieken met verschillende kandidaten kunnen gaan oefenen. Tevens worden zij erop geattendeerd dat zij zelf alvast voortgangsrapportages kunnen schrijven waarin zij oefenen met het methodiekenhoofdstuk. Tijdens de tweede verdiepingstraining wordt hierop teruggekomen en worden de ervaringen gedeeld.

Rouwverwerking

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek rouwverwerking, waarin wordt gesproken over de verschillende soorten van rouw en/of verlies door middel van verschillende voorbeelden. Daarna worden de zeven stappen doorgenomen die horen bij de methodiek rouwverwerking. Na de theorie gaan de medewerkers in duo's in gesprek over hoe zij een kandidaat benaderen in de verschillende fasen. Hoeveel en op welke manier besteed je aandacht aan het onderwerp en hoe snel ga je als consultant over naar de kwaliteiten, inspiratiebronnen en waarden van kandidaat? Je hebt nu in duo's de mogelijkheid om verschillende manieren te oefenen en je eigen te maken. Na het oefenen wordt besproken wat er goed ging, waar men tegenaan liep en worden eventuele vragen beantwoord. Bij deze werkvorm wordt gestart vanuit de leerstijl van de denkers. Er wordt eerst theorie uitgelegd. Dan wordt er geoefend, waardoor er ook aandacht is besteed aan de doeners. Voor de beslissers is deze werkvorm mogelijk minder aantrekkelijk. Wel wordt aan het eind geëvalueerd, waardoor ook is gekeken naar de dromers.

Beroeporiëntatie

Voorafgaand aan deze training vullen de nieuwe medewerkers eerst zelf de formulieren van de test die hoort bij de beroeporiëntatie in. Deze testresultaten sturen zij door naar de trainer en dit fungeert als gespreksstof tijdens het oefenen van deze methodiek. De kennismaking van deze methodiek start vanuit de leerstijl van een beslisser. Ze starten met een concrete ervaring.

Tijdens de training wordt eerst stilgestaan bij de ervaringen van de medewerkers over hoe het was om de test in te vullen en wat zij van de vragen vonden. Deze beeldvorming kunnen zij uiteindelijk ook bespreken met de kandidaat, wanneer men besluit deze methodiek in te zetten. Ook krijgen de nieuwe medewerkers op deze manier een goed beeld van wat de test daadwerkelijk meet en hoe men tot bepaalde testuitslagen komt. Nadat men heeft gesproken over de ervaringen, gaan de deelnemers in duo's het gesprek voeren over de uitslagen. Beide medewerkers hebben één keer de rol van de kandidaat en één keer de rol van consultant. Na het oefenen is er de gelegenheid om elkaar feedback te geven. Uiteindelijk wordt aan het eind de evaluatie in de groep gedaan. Er wordt besproken wat er goed ging, waar er nog vragen zitten en er wordt informatie laten zien over aandachtspunten tijdens het bespreken van de resultaten. Aan het eind van deze methodiek wordt een fictief persoonlijk profiel laten zien. Dat is het eindresultaat van het invullen van de verschillende formulieren en dient als zoekprofiel voor vacatures. De kennismaking van deze methodiek start vanuit de leerstijl van een beslisser. Alle medewerkers, ongeacht de leerstijl die zij het prettigst vinden, starten met een concrete ervaring. Naast het feit dat gestart wordt vanuit de leerstijl van de

beslisser, komen ook de andere leerstijlen aan bod. Door het bespreken van de ervaringen, wordt aandacht besteed aan de prettige leerstijl van de dromers. Tijdens het concreet oefenen van de gesprekken wordt gehandeld vanuit de leerstijl van de doeners en er wordt geëindigd met de terugkoppeling en eventuele theorie over de beroepenoriëntatie. Op basis van de verschillende activiteiten binnen de hele werkvorm is aandacht besteed aan alle leerstijlen.

Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap. Tijdens de start van deze methodiek wordt eerst kort de verschillende fasen van begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap uitgelegd. Na deze korte uitleg gaan de nieuwe medewerkers als groep met elkaar in gesprek over hoe zij een kandidaat begeleiden tijdens het schrijven van een ondernemersplan (fase 2). De medewerkers kunnen elkaar tips geven over hoe zij dit hebben aangepakt en waar zij de relevante informatie hebben gevonden. Dan wordt er ook in de groep gesproken over welke vormen van nazorg je kunt bieden aan iemand die als zelfstandige is begonnen. Hoe houd je contact met deze kandidaat? Wat is de frequentie van gesprekken die je nog met elkaar voert? Voer je nog wel gesprekken of doe je het per mail? Uiteindelijk vindt er een terugkoppeling plaats van wat is gezegd, tot welke ideeën men is gekomen en met welke tips zij zijn gekomen. Dit wordt door de trainer verder aangevuld met informatie vanuit de theorie. Deze werkvorm sluit meer aan bij de wensen van de beslissers en de dromers. Zij kunnen met verschillende vernieuwende ideeën komen, ondanks dat de theorie nog niet is verteld. Voor de medewerkers die meer denkers zijn, is dit een werkvorm waarbij zij uit hun comfort-zone moeten komen. Uiteindelijk worden de ideeën wel teruggekoppeld en wordt er nog wat theorie gegeven. Hierdoor komen tijdens deze werkvorm ook alle leerstijlen aan bod.

Sollicitatietraining/social media

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek sollicitatietraining/social media training. Tijdens deze methodiek wordt eerst veel theoretische uitleg gegeven. Er wordt eerst theorie gegeven over de vacature-analyse, waarna een voorbeeld gegeven wordt met de vraag waarover de medewerkers meer zouden willen weten. Zo wordt gekeken waarom je als consultant adviseert om kandidaten te laten bellen naar de contactpersoon, wanneer zij een interessante vacature hebben gevonden. Dan komen er verschillende stellingen over wat zij vinden dat wel/niet op een CV thuis hoort. Na deze discussie kunnen de medewerkers verschillende voorbeeld CV's meenemen en hebben zij een beeld gekregen van wat de standaard is vanuit Staatsdienst en wat geadviseerd wordt aan de kandidaten. Dan krijgen de nieuwe medewerkers de theorie over het schrijven van een sollicitatiebrief en kunnen zij zelf verschillende ideeën aandragen. Dan wordt een onderdeel van het sollicitatiegesprek geoefend aan de hand van de STAR-methodiek. Tot slot gaan de nieuwe medewerkers in duo's uiteen en maken zij elkaar wegwijs op het social media. Daarbij denkend aan: Wat zou jij een kandidaat adviseren? Laat elkaar wat voorbeelden zien van websites die jij interessant vindt. Bij deze werkvorm is wat minder aandacht besteed aan de manier waarop de beslisser het liefst een activiteit uitvoert. Wel is er weer voldoende aandacht voor de denkers en de doeners. Ook is bij deze werkvorm weinig aandacht besteed aan de dromers.

Draagkracht/draaglast

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek draagkracht/draaglast. Bij deze methodiek wordt eerst uitgelegd wat energiegevend- en energievretende activiteiten zijn. Na deze korte uitleg gaan de nieuwe medewerkers individueel energiegevend- en energievretende factoren van het werk opschrijven en op de weegschaal voor zich neerleggen (links: energiegevend, rechts: energievretend). Tijdens het neerleggen van de

blokken met factoren die energie geven of kosten is zichtbaar te zien wat er met de weegschaal gebeurt. Tevens is de weegschaal een weerspiegeling van hoe je je op dat moment voelt. Wanneer iedereen klaar is met het vullen van de weegschaal, wordt er een groepsdiscussie op gang gebracht. Er wordt gesproken over hoe de weegschaal van iedereen eruit ziet. Is er sprake van balans of disbalans? Wat kan daar eventueel aan gedaan worden? Daarna wordt er van “bovenaf” naar de weegschalen gekeken. Hoe kun je de draagkracht van een kandidaat vergroten of de draaglast verlagen? En niet geheel onbelangrijk, welke manier is effectiever? Het verhogen van de draagkracht of het verlagen van de draaglast? Na deze discussie wordt er theorie gegeven over balans en disbalans en de manier waarop je ervoor kunt zorgen dat er weer balans ontstaat. Bij deze methodiek is rekening gehouden met alle vier de verschillende leerstijlen. Er wordt theorie gedeeld, waardoor de denkers zich het meest op hun gemak voelen. Er wordt een opdracht gedaan waardoor de doeners in hun element zijn. Voor de beslissers wordt gewerkt met iets nieuws, namelijk het daadwerkelijke element van een weegschaal en voor de dromers is er ook een discussie gepland waarin zij de resultaten kunnen analyseren.

Burn-outbegeleiding

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek burn-outbegeleiding. De methodiek burn-outbegeleiding begint ook met wat meer theorie. Eerst wordt theorie gegeven over hoe je de stand van zaken van de kandidaat in kaart kunt brengen. Ook wordt uitleg gegeven over hoe men stress- en burn-outsignalen kan herkennen bij de kandidaat. Aan de hand van verschillende cases kunnen de nieuwe medewerkers oefenen om de stress- en burn-outsignalen te herkennen en benoemen. Bij de burn-outbegeleiding zit ook een opdracht over energievreters en energiegevers. Deze opdracht hebben zij gedaan tijdens de methodiek draagkracht/draaglast. Deze methodiek is dus ook te integreren tijdens de burn-outbegeleiding. Dan wordt er in duo's geoefend om samen met een kandidaat tot inspiratiebronnen, kwaliteiten en waarden te komen. Daarnaast geven ze elkaar feedback over hoe zij dit gedaan hebben. Dan wordt er nog stilgestaan bij de theorie over omgaan met beperkingen. Uiteindelijk leiden deze opdrachten tot een persoonlijk profiel van de kandidaat die men kan bespreken. Dit persoonlijk profiel is besproken tijdens de methodiek beroepenoriëntatie. Tijdens deze methodiek zal hier dan ook geen aandacht meer aan besteed worden.

Na het volgen van de verdiepingstrainingen over de methodieken is het voor de nieuwe medewerkers mogelijk zich aan te sluiten bij de aanwezige intervisiegroepen op de werkplek. Deze intervisie vindt één keer in de drie maanden plaats en daar worden onder andere de laatste veranderingen doorgesproken. De nieuwe medewerkers mengen zich tijdens deze intervisie bij de medewerkers die al langer in dienst zijn bij Staatsdienst. Naast het feit dat zij zich bij de intervisiegroep hebben aangesloten, doorlopen zij de resterende onderdelen van het inwerkprogramma.

Benodigheden

Ten behoeve van de training zijn de volgende materialen/zaken nodig:

- Trainingsruimte met koffie/thee/water voor de deelnemers;
- Laptop met beamer;
- E-mailadressen om de formulieren van de beroepenoriëntatie te kunnen mailen;
- E-mailadres van de trainer om de formulieren weer terug te kunnen mailen;
- De testresultaten van de nieuwe medewerkers van de beroepenoriëntatie;
- Hand-out van de presentatie;
- Blokken waar de nieuwe medewerkers de energievretende en energiegevende factoren op kunnen plakken;
- Post-its om de energiegevende en energievretende factoren op te kunnen schrijven;

- 1 weegschaal per deelnemer;
- Pennen;
- Voorbeeld van een vacature-analyse;
- Voorbeeld CV's;
- Voorbeeld sollicitatiebrief;
- 1 laptop per deelnemer;
- Voldoende oplaadpunten voor de laptops;
- Cases zodat de medewerkers stress- en burn-outsignalen kunnen herkennen en benoemen;
- Voorbeeld ingevuld persoonsprofiel;
- Voorbeeld casus per methodiek;
- Voorbeeldrapportage met een beschreven methodieken hoofdstuk (per methodiek een nieuwe voorbeeldrapportage, zodat het overzichtelijk blijft);
- Een leeg sjabloon per rapportage, zodat de medewerkers weten welk sjabloon zij kunnen gebruiken.

Bijlage 7 Mail aan nieuwe medewerkers voor de feedback op het trainingsontwerp

Onderstaande mail is op maandag 11 april 2016 naar de nieuwe medewerkers verstuurd, met de vraag of zij het bijgevoegde trainingsontwerp willen voorzien van feedback. De feedback wordt gegeven op basis van de vragen die zijn gesteld in de mail.



Figuur 5: E-mail aan de nieuwe medewerkers met de vraag of zij het trainingsontwerp van feedback willen voorzien

Bijlage 8 Versie 3 - Trainingsontwerp

Op basis van de feedback van de nieuwe medewerkers is een aangepaste versie gemaakt van de trainingsopzet. Hieronder is versie 3 van het trainingsontwerp weergegeven. Allereerst wordt schematisch het programma van de training weergegeven, dan de uitwerking van de verschillende methodieken en tot slot de benodigdheden voor de training.

Tabel 3: Rastermethode tweede verdiepingstraining methodieken, versie 3

Tijd	Activiteit	Wat wordt er behandeld	Werkvorm
1 week voorafgaand aan de training	De medewerkers de formulieren voor de beroeporiëntatie sturen.		Medewerkers vullen formulieren individueel in.
08:30-9:00	Trainingsruimte inrichten.	Het klaarzetten van de spullen (laptop, beamer, hand-out training), het inrichten van de trainingsruimte (de medewerkers van proces ondersteunen hierbij).	
09:00 - 09:30	Inloop.	Ontvangst van de medewerkers, koffie/thee aanbieden, plaatsnemen in de ruimte.	
09:30 - 09:45	Start van de workshop.	Welkom heten van de medewerkers, huishoudelijke zaken meedelen*, aanleiding en doel van training vertellen, het programma bespreken met de deelnemers en uitleggen welke methodieken centraal staan tijdens deze training.	Plenair.
09:45 - 10:15	Terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage (gericht op het onderdeel methodieken).	Medewerkers hebben zelf geoefend met het schrijven van een rapportage op het onderdeel methodieken en met het toepassen van de methodieken met verschillende kandidaten. Hoe is het oefenen met de methodieken bij verschillende kandidaten verlopen? Waar liep je tegenaan? Wat hoop je hier te weten te komen? Zo veel mogelijk ervaringen uitwisselen. De methodieken beschrijven in de rapportage, hoe is dat gegaan? Wat vond je lastig? Uitdelen van voorbeeldrapportages met een leeg sjabloon erbij, zodat de medewerkers weten welke sjablonen ze waarvoor kunnen gebruiken.	Terugkoppeling: plenair.
10:15 - 11:00	Methodiek Rouwverwerking.	Casus van een van de medewerkers waarin de methodiek rouwverwerking is	Casus: plenair; Theorie: plenair; Gesprek: duo's;

		ingezet. Deze casus is de leidraad voor de rest van deze methodiek. Dan wordt de theorie gegeven over verschillende soorten van rouw/verlies (gekoppeld aan de casus), theorie van de zeven stappen, in duo's het gesprek verder voeren op basis van de casus, evalueren over het handelen.	Evalueren: plenair.
11:00 - 11:50	Methodiek Draagkracht/draaglast.	Uitleg over energiegevend- en energievretende activiteiten, zelf factoren opschrijven, bespreken balans/disbalans eigen weegschaal, discussie over hoe draagkracht verhogen, theorie over balans en disbalans.	Theorie: plenair; Weegschaal vullen: individueel; Bespreken weegschaal: plenair; Theorie: plenair.
11:50 - 12:20	Lunch.		
12:20 - 13:20	Methodiek Burn-outbegeleiding.	Theorie over hoe stand van zaken in kaart brengen, theorie over stress- en burn-outsignalen, oefenen om inspiratiebronnen/kwaliteiten/waarden naar boven te krijgen bij de kandidaat, theorie over omgaan met beperkingen.	Theorie: plenair; Oefenen: duo's; Feedback: duo's; Evaluatie: plenair; Theorie: plenair.
13:20 - 14:50	Methodiek Beroepenoriëntatie.	Bespreken ervaringen van het invullen van de formulieren, gesprek oefenen aan de hand van de testuitslagen, feedback geven, evalueren, fictief persoonlijk profiel bespreken.	Bespreken: plenair; Gesprek: duo's; Feedback: duo's; Evalueren: plenair; Persoonlijk profiel bespreken: plenair.
14:50 - 15:00	Koffie/thee.		
15:00 - 16:10	Methodiek Sollicitatietraining/ social media training.	Korte uitleg over de verschillende onderdelen waaruit de methodiek bestaat (vacature-analyse, CV analyse, telefonisch contact leggen, wat wel/niet in CV, sollicitatiebrief, STAR-methodiek). Actief bezig zijn met social media in de training.	Korte uitleg: plenair; Actief met social media: individueel, duo's, trio's, plenair.
16:10 - 16:40	Methodiek Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.	Theorie over de verschillende fasen, tips over hoe je iemand begeleidt tijdens het schrijven van een ondernemingsplan, discussie over welke vormen van nazorg je kunt bieden, terugkoppeling en theorie.	Theorie: plenair; Tips: plenair; Discussie: plenair; Terugkoppeling en theorie: plenair.
16:40 -	Evaluatie.	Evaluatieformulier invullen over	Plenair, individueel

16:55		wat zij vonden van de training en of het algemene opleidingsdoel volgens hen is bereikt. Professional Trainer Method invullen om te kijken of de kennis, vaardigheden en houding is verbeterd na het volgen van de training.	invullen.
16:55 - 17:00	Afsluiting.	Vragen? Bedanken voor aanwezigheid, succes wensen met toepassen vaardigheden in eigen werkzaamheden.	Plenair.

* Onder huishoudelijke zaken wordt verstaan: de begin- en eindtijd van de training, de pauzes, het gebruik van de mobiele telefoon, de regels over het nuttigen van consumpties.

De nieuwe medewerkers volgen voorafgaand aan de tweede verdiepingstraining over methodieken een eerste verdiepingstraining over methodieken. Tijdens de eerste verdiepingstraining ontvangen de nieuwe medewerkers de informatie over “Welke methodieken zijn er?”, “Voor welke doelgroep is deze methodiek geschikt?” en “Wanneer kan ik deze methodiek het beste inzetten tijdens het traject?”. Tevens wordt tijdens deze eerste verdiepingstraining uitleg gegeven over het rapporteren. Daarbij gaat het om de vraag wat de medewerkers precies in het methodieken hoofdstuk kunnen zetten tijdens het schrijven van de rapportage. Aan het eind van deze eerste verdiepingstraining worden de nieuwe medewerkers erop geattendeerd dat zij deze methodieken met verschillende kandidaten kunnen gaan oefenen. Tevens worden zij geadviseerd dat zij zelf alvast voortgangsrapportages kunnen schrijven, waarin zij kunnen oefenen hoe zij het methodieken-hoofdstuk vorm gaan geven. Tijdens de tweede verdiepingstraining wordt hierop teruggekomen en worden de ervaringen gedeeld.

Rouwverwerking

Tijdens de training wordt aan de medewerkers gevraagd of zij een voorbeeldcasus kunnen schetsen waarbij zij zelf de methodiek rouwverwerking hebben ingezet. Deze casus is de basis voor het verdere trainingsonderdeel van rouwverwerking. Door middel van deze casus wordt gesproken over de verschillende soorten van rouw en/of verlies. Zo kunnen de deelnemers ook aangeven van welke soorten van rouw en/of verlies sprake is in deze casus. Daarna worden de zeven stappen doorgenomen die horen bij de methodiek rouwverwerking. Na de theorie gaan de medewerkers in duo's in gesprek over hoe zij een kandidaat benaderen in de verschillende fasen, wanneer men een kandidaat begeleidt waarbij de methodiek rouwverwerking ingezet moet worden. “Hoeveel en op welke manier besteed je aandacht aan het onderwerp?” en “Hoe snel ga je als consultant over naar de kwaliteiten, inspiratiebronnen en waarden van kandidaat?” zijn aspecten die tijdens de bespreking beantwoord kunnen worden. Je hebt nu in duo's de mogelijkheid om verschillende manieren te oefenen en je eigen te maken. Het oefenen van het gesprek kan gebaseerd worden op de casus die geschetst is aan het begin van de training. Na het oefenen wordt besproken wat er goed ging, waar men tegenaan liep en worden eventuele vragen beantwoord. Bij deze werkvorm wordt gestart en geëindigd vanuit de leerstijl van de denkers. Er wordt eerst theorie uitgelegd. Dan wordt er geoefend, waardoor er ook aandacht is besteed aan de doeners. Voor de beslissers is deze werkvorm mogelijk minder aantrekkelijk. Wel wordt aan het eind geëvalueerd, waardoor ook is gekeken naar de dromers.

Mocht er geen casus ingebracht worden vanuit de medewerkers, dan beschikt de trainer over een casus die ingezet kan worden. Dit zodat de medewerkers in ieder geval wel kunnen oefenen met deze methodiek.

Draagkracht/draaglast

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek draagkracht/draaglast. Bij deze methodiek wordt eerst uitgelegd wat energiegevend- en energievretende activiteiten zijn. Na deze korte uitleg gaan de nieuwe medewerkers individueel energiegevend- en energievretende factoren van het werk opschrijven en op de weegschaal voor zich neerleggen (links: energiegevend, rechts: energievretend). Tijdens het neerleggen van de blokken met factoren die energie geven of kosten is zichtbaar te zien wat er met de weegschaal gebeurt. Tevens is de weegschaal een weerspiegeling van hoe je je op dat moment voelt. Wanneer iedereen klaar is met het vullen van de weegschaal, wordt er een groepsdiscussie op gang gebracht. Er wordt gesproken over hoe de weegschalen van iedereen eruit ziet. Is er sprake van balans of disbalans? Wat kan daar eventueel aan gedaan worden? Daarna wordt er van “bovenaf” naar de weegschalen gekeken. Hoe kun je de draagkracht van een kandidaat vergroten of de draaglast verlagen? En niet geheel onbelangrijk, welke manier is effectiever? Het verhogen van de draagkracht of het verlagen van de draaglast? Na deze discussie wordt er theorie gegeven over balans en disbalans en de manier waarop je ervoor kunt zorgen dat er weer balans ontstaat. Bij deze methodiek is rekening gehouden met alle vier de verschillende leerstijlen. Er wordt theorie gedeeld, waardoor de denkers zich het meest op hun gemak voelen. Er wordt een opdracht gedaan waardoor de doeners in hun element zijn. Voor de beslissers wordt gewerkt met iets nieuws, namelijk het daadwerkelijke element van een weegschaal en voor de dromers is er ook een discussie gepland waarin zij de resultaten kunnen analyseren.

Burn-outbegeleiding

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek burn-outbegeleiding. De methodiek burn-outbegeleiding begint ook met wat meer theorie. Eerst wordt theorie gegeven over hoe je de stand van zaken van de kandidaat in kaart kunt brengen. Ook wordt uitleg gegeven over hoe men stress- en burn-outsignalen kan herkennen bij de kandidaat. Aan de hand van verschillende cases kunnen de nieuwe medewerkers oefenen om de stress- en burn-outsignalen te herkennen en benoemen. Bij de burn-outbegeleiding zit ook een opdracht over energievreters en energiegevers. Deze opdracht hebben zij gedaan tijdens de methodiek draagkracht/draaglast. Deze methodiek is dus ook te integreren tijdens de burn-outbegeleiding. Dan wordt er in duo's geoefend om samen met een kandidaat tot inspiratiebronnen, kwaliteiten en waarden te komen. Daarnaast geven ze elkaar feedback over hoe zij dit gedaan hebben. Dan wordt er nog stilgestaan bij de theorie over omgaan met beperkingen. Uiteindelijk leiden deze opdrachten tot een persoonlijk profiel van de kandidaat die men kan bespreken. Dit persoonlijk profiel is besproken tijdens de methodiek beroepenoriëntatie. Tijdens deze methodiek zal hier dan ook geen aandacht meer aan besteed worden.

Beroepenoriëntatie

Voorafgaand aan deze training vullen de nieuwe medewerkers eerst zelf de formulieren van de test die hoort bij de beroepenoriëntatie in. Deze testresultaten sturen zij door naar de trainer en dit fungeert als gespreksstof tijdens het oefenen van deze methodiek. Door te starten met het invullen van de formulieren, start men met een concrete ervaring die hoort bij deze methodiek. Op basis daarvan wordt gestart vanuit de leerstijl van een beslisser.

Tijdens de training wordt eerst stilgestaan bij de ervaringen van de medewerkers over hoe het was om de test in te vullen en wat zij van de vragen vonden. Deze beeldvorming kunnen zij uiteindelijk ook bespreken met de kandidaat, wanneer men besluit deze methodiek in te zetten. Ook krijgen de nieuwe medewerkers op deze manier een goed beeld van wat de test daadwerkelijk meet en hoe men tot bepaalde testuitslagen komt. Nadat men heeft gesproken over de ervaringen, gaan de deelnemers in duo's het gesprek voeren over de uitslagen. Beide medewerkers hebben één keer de

rol van de kandidaat en één keer de rol van consultant. Na het oefenen is er de gelegenheid om elkaar feedback te geven. Uiteindelijk wordt aan het eind de evaluatie in de groep gedaan. Er wordt besproken wat er goed ging, waar er nog vragen zitten en er wordt informatie laten zien over aandachtspunten tijdens het bespreken van de resultaten. Aan het eind van deze methodiek wordt een fictief persoonlijk profiel laten zien. Dat is het eindresultaat van het invullen van de verschillende formulieren en dient als zoekprofiel voor vacatures. De kennismaking van deze methodiek start vanuit de leerstijl van een beslisser. Alle medewerkers, ongeacht de leerstijl die zij het prettigst vinden, starten met een concrete ervaring. Naast het feit dat gestart wordt vanuit de leerstijl van de beslisser, komen ook de andere leerstijlen aan bod. Door het bespreken van de ervaringen, wordt aandacht besteed aan de prettige leerstijl van de dromers. Tijdens het concreet oefenen van de gesprekken wordt gehandeld vanuit de leerstijl van de doeners en er wordt geëindigd met de terugkoppeling en eventuele theorie over de beroepenoriëntatie. Op basis van de verschillende activiteiten binnen de hele werkvorm is aandacht besteed aan alle leerstijlen.

Sollicitatietraining/social media

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek sollicitatietraining/social media training. Tijdens deze methodiek wordt niet al te veel theoretische uitleg gegeven. Er wordt een opsomming weergegeven van de onderdelen waaruit de methodiek bestaat, zoals: vacature-analyse, CV analyse, voorbeeld CV, sollicitatiebrief, sollicitatiegesprek, netwerkgesprek en netwerken. De informatie die behoort bij deze verschillende onderdelen wordt op papier overhandigd aan de medewerkers. Mochten de medewerkers nog vragen hebben over deze onderdelen, kunnen zij die nog stellen. Nadat er is gesproken over de verschillende onderdelen van de methodiek, wordt fysiek verder gegaan met het onderdeel social media. De consultant van Staatvandienst komt vertellen over hoe hij gebruik maakt van LinkedIn en laat dat zien met behulp van de laptop. De deelnemers kunnen met de consultant meedoen door gebruik te maken van de aanwezige laptops. Nadat de consultant voldoende informatie heeft gedeeld over het gebruik van social media, gaan de deelnemers in duo's verder. Zo kunnen ze elkaar tips geven over hoe zij het aanpakken en ideeën met elkaar uitwisselen. Door er een interactieve workshop van te maken is het ook mogelijk om van duo te wisselen en zo veel mogelijk zelf te ontdekken. Deze werkvorm is met name gericht op de leerstijl van de doeners. Ze gaan actief bezig met het gebruik van social media. Er is minder aandacht besteed aan de leerstijlen van de denkers, dromers en beslissers.

Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap. Tijdens de start van deze methodiek wordt eerst kort de verschillende fasen van begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap uitgelegd. Na deze korte uitleg gaan de nieuwe medewerkers als groep met elkaar in gesprek over hoe zij een kandidaat begeleiden tijdens het schrijven van een ondernemersplan (fase 2). De medewerkers kunnen elkaar tips geven over hoe zij dit hebben aangepakt en waar zij de relevante informatie hebben gevonden. Dan wordt er ook in de groep gesproken over welke vormen van nazorg je kunt bieden aan iemand die als zelfstandige is begonnen. Hoe houd je contact met deze kandidaat? Wat is de frequentie van gesprekken die je nog met elkaar voert? Voer je nog wel gesprekken of doe je het per mail? Uiteindelijk vindt er een terugkoppeling plaats van wat is gezegd, tot welke ideeën men is gekomen en met welke tips zij zijn gekomen. Dit wordt door de trainer verder aangevuld met informatie vanuit de theorie. Deze werkvorm sluit meer aan bij de wensen van de beslissers en de dromers. Zij kunnen met verschillende vernieuwende ideeën komen, ondanks dat de theorie nog niet is verteld. Voor de medewerkers die meer denkers zijn, is dit een werkvorm waarbij zij uit hun comfort-zone moeten komen. Uiteindelijk worden de ideeën wel teruggekoppeld en wordt er nog wat theorie gegeven. Hierdoor komen tijdens deze werkvorm ook alle leerstijlen aan bod.

Na het volgen van de verdiepingstrainingen over de methodieken is het voor de nieuwe medewerkers mogelijk zich aan te sluiten bij de aanwezige intervisiegroepen op de werkplek. Deze intervisie vindt één keer in de drie maanden plaats en daar worden onder andere de laatste veranderingen doorgesproken. De nieuwe medewerkers mengen zich tijdens deze intervisie bij de medewerkers die al langer in dienst zijn bij Staatsveiligheid. Naast het feit dat zij zich bij de intervisiegroep hebben aangesloten, doorlopen zij de resterende onderdelen van het inwerkprogramma.

Benodigdheden

Ten behoeve van de training zijn de volgende materialen/zaken nodig:

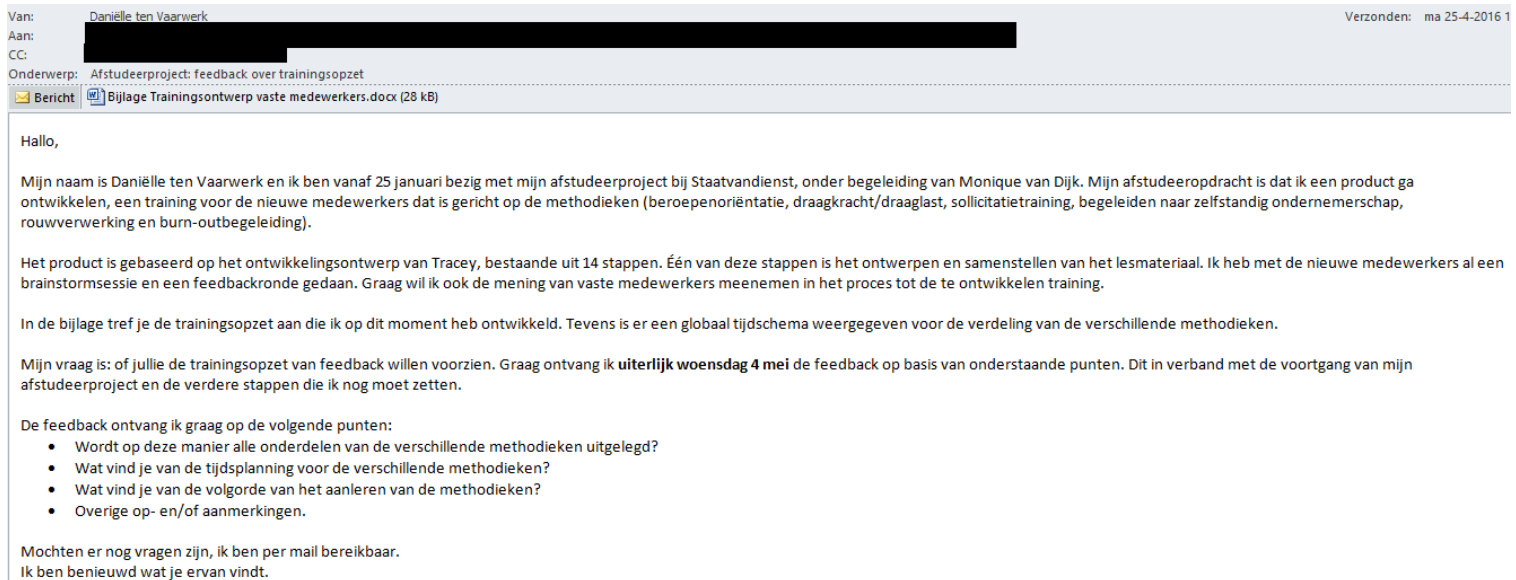
- Trainingsruimte met koffie/thee/water voor de deelnemers;
- Laptop met beamer;
- E-mailadressen om de formulieren van de testen van de beroepenoriëntatie te kunnen mailen;
- E-mailadres van de trainer om de formulieren weer terug te kunnen mailen;
- De testresultaten van de nieuwe medewerkers van de beroepenoriëntatie;
- Hand-out van de presentatie;
- Blokken (kubussen) waar de nieuwe medewerkers de energievretende en energiegelende factoren die zij op post-its hebben geschreven, op kunnen plakken;
- Post-its om de energiegelende en energievretende factoren op te kunnen schrijven;
- 1 weegschaal per deelnemer;
- Pennen;
- Voorbeeld van een vacature-analyse;
- Voorbeeld CV's;
- Voorbeeld sollicitatiebrief;
- 1 laptop per deelnemer;
- Voldoende oplaadpunten voor de laptops;
- Cases zodat de medewerkers stress- en burn-outsignalen kunnen herkennen en benoemen;
- Voorbeeld ingevuld persoonsprofiel;
- Voorbeeld casus per methodiek.

Aanvullend materiaal:

- Voorbeeldrapportage met een beschreven methodieken hoofdstuk (per methodiek een nieuwe voorbeeldrapportage, zodat het overzichtelijk blijft);
- Een leeg sjabloon per rapportage, zodat de medewerkers weten welk sjabloon zij kunnen gebruiken.

Bijlage 9 Mail aan vaste medewerkers voor de feedback op het trainingsontwerp

Onderstaande mail is op maandag 25 april 2016 naar de vaste medewerkers gestuurd, met de vraag of zij het bijgevoegde trainingsontwerp willen voorzien van feedback. Deze feedback wordt gegeven op de inhoud van de methodieken en op basis van de vragen die zijn gesteld in de mail.



Figuur 6: E-mail aan de vaste medewerkers met de vraag of zij het trainingsontwerp willen voorzien van feedback

Bijlage 10 Versie 4 - Trainingsontwerp

Op basis van de feedback van de vaste medewerkers over de inhoud, is een vierde aangepaste versie gemaakt van de trainingsopzet. Dit is tevens de laatste versie. Op basis van deze versie zal de pilottraining gegeven worden. Hieronder is versie 4 van het trainingsontwerp weergegeven. Allereerst wordt schematisch het programma van de training weergegeven. Deze zal ook weergegeven worden in de trainershandleiding, zodat de trainer ook over een tijdsplanning beschikt. Dan treft u de uitwerking van de verschillende methodieken aan en tot slot de benodigdheden voor de training. In de trainershandleiding is de uitwerking van de verschillende methodieken nog verder uitgeschreven. Ook zal in de trainershandleiding de benodigdhedenlijst aanwezig zijn.

Tabel 4: *Rastermethode tweede verdiepingstraining methodieken, versie 4*

Tijd	Activiteit	Wat wordt er behandeld	Werkvorm
1 week voorafgaand aan de training	De medewerkers de formulieren voor de beroepenoriëntatie sturen.		Medewerkers vullen formulieren individueel in.
08:30-9:00	Trainingsruimte inrichten.	Het klaarzetten van de spullen (laptop, beamer, hand-out training), het inrichten van de trainingsruimte (de medewerkers van proces ondersteunen hierbij).	
09:00 - 09:30	Inloop.	Ontvangst van de medewerkers, koffie/thee aanbieden, plaatsnemen in de ruimte.	
09:30 - 09:45	Start van de workshop.	Welkom heten van de medewerkers, huishoudelijke zaken meedelen*, aanleiding en doel van training vertellen, het programma bespreken met de deelnemers en uitleggen welke methodieken centraal staan tijdens deze training.	Plenair.
09:45 - 10:40	Terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage (gericht op het onderdeel methodieken).	Medewerkers hebben zelf geoefend met het schrijven van een rapportage op het onderdeel methodieken en met het toepassen van de methodieken met verschillende kandidaten. Hoe is het oefenen met de methodieken bij verschillende kandidaten verlopen? Waar liep je tegenaan? Wat hoop je hier te weten te komen? Zo veel mogelijk ervaringen uitwisselen. De methodieken beschrijven in de rapportage, hoe is dat gegaan? Wat vond je lastig? Uitdelen van voorbeeldrapportages met een leeg sjabloon erbij, zodat de medewerkers weten welke sjablonen ze waarvoor kunnen	Terugkoppeling: plenair.

		gebruiken.	
10:40 - 11:25	Methodiek Rouwverwerking.	Casus van een van de medewerkers waarin de methodiek rouwverwerking is ingezet. Theorie van de zeven stappen, in duo's het gesprek verder voeren op basis van de casus, evalueren over het handelen.	Casus: plenair; Theorie: plenair; Gesprek: duo's; Evalueren: plenair.
11:25 - 12:20	Methodiek Draagkracht/draaglast.	Uitleg over energiegeevende- en energievretende activiteiten, zelf factoren opschrijven, bespreken balans/disbalans eigen weegschaal, discussie over hoe draagkracht verhogen, theorie over balans en disbalans.	Theorie: plenair; Weegschaal vullen: individueel; Bespreken weegschaal: plenair; Discussie: plenair; Theorie: plenair.
12:20 - 12:50	Lunch.		
12:50 - 13:35	Methodiek Burn-outbegeleiding.	Theorie over hoe stand van zaken in kaart brengen, theorie over stress- en burn-outsignalen, oefenen om inspiratiebronnen/kwaliteiten/waarden naar boven te krijgen bij de kandidaat, theorie over omgaan met beperkingen.	Theorie: plenair; Oefenen: duo's; Feedback: duo's; Evaluatie: plenair; Theorie: plenair.
13:35 - 15:05	Methodiek Beroepenoriëntatie.	Bespreken ervaringen van het invullen van de formulieren, gesprek oefenen aan de hand van de testuitslagen, feedback geven, evalueren.	Bespreken: plenair; Gesprek: duo's; Feedback: duo's; Evalueren: plenair.
15:05 - 15:15	Koffie/thee.		
15:15 - 15:30	Persoonlijk profiel.	Fictief persoonlijk profiel bespreken.	Plenair.
15:30 - 16:40	Methodiek Sollicitatietraining/ social media training.	Korte uitleg over de verschillende onderdelen waaruit de methodiek bestaat (vacature-analyse, CV analyse, telefonisch contact leggen, wat wel/niet in CV, sollicitatiebrief, STAR-methodiek). Actief bezig zijn met social media in de training.	Korte uitleg: plenair; Actief met social media: individueel, duo's, trio's, plenair.
16:40 - 16:50	Methodiek Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.	Theorie over de verschillende fasen.	Plenair.
16:50 - 17:00	Evaluatie.	Evaluatieformulier invullen over wat zij vonden van de training en of het algemene opleidingsdoel volgens hen is bereikt. Professional Trainer Method	Plenair, individueel invullen.

		invullen om te kijken of de kennis, vaardigheden en houding is verbeterd na het volgen van de training.	
17:00	Afsluiting.	Vragen? Bedanken voor aanwezigheid, succes wensen met toepassen vaardigheden in eigen werkzaamheden.	Plenair.
* Onder huishoudelijke zaken wordt verstaan: de begin- en eindtijd van de training, de pauzes, het gebruik van de mobiele telefoon, de regels over het nuttigen van consumpties.			

De nieuwe medewerkers volgen voorafgaand aan de tweede verdiepingstraining over methodieken een eerste verdiepingstraining over methodieken. Tijdens de eerste verdiepingstraining ontvangen de nieuwe medewerkers de informatie over “Welke methodieken zijn er?”, “Voor welke doelgroep is deze methodiek geschikt?” en “Wanneer kan ik deze methodiek het beste inzetten tijdens het traject?”. Tevens wordt tijdens deze eerste verdiepingstraining uitleg gegeven over het rapporteren. Daarbij gaat het om de vraag wat de medewerkers precies in het methodieken hoofdstuk kunnen zetten tijdens het schrijven van de rapportage. Aan het eind van deze eerste verdiepingstraining worden de nieuwe medewerkers erop geattendeerd dat zij deze methodieken met verschillende kandidaten kunnen gaan oefenen. Tevens worden zij geadviseerd dat zij zelf alvast voortgangsrapportages kunnen schrijven, waarin zij kunnen oefenen hoe zij het methodieken-hoofdstuk vorm gaan geven. Tijdens de tweede verdiepingstraining wordt hierop teruggekomen en worden de ervaringen gedeeld.

Rouwverwerking

Tijdens de training wordt aan de medewerkers gevraagd of zij een voorbeeldcasus kunnen schetsen waarin zij zelf de methodiek rouwverwerking hebben ingezet. Deze casus is de basis voor het verdere trainingsonderdeel van rouwverwerking. Na deze introductie worden de zeven fasen waarin een kandidaat zou kunnen zitten doorgenomen. Na de theorie gaan de medewerkers in duo's met elkaar in gesprek over hoe zij een kandidaat zou benaderen vanuit de verschillende fasen. “Hoe benader je een kandidaat die in de fase verdoofdheid/ontkenning of depressie zit?” of “Hoe benader je een kandidaat die in de fase van uitproberen zit?”. Vragen die je met elkaar zou kunnen beantwoorden, zijn: “Hoeveel en op welke manier besteed je aandacht aan het onderwerp?” en “Hoe snel ga jij als consultant over naar de kwaliteiten, inspiratiebronnen en waarden van kandidaat?”. “Waarom ga je in deze fase wel over naar de kwaliteiten, inspiratiebronnen en waarden van kandidaat en in een andere fase niet?”. Je hebt nu de mogelijkheid om in duo's verschillende opties te bespreken over hoe jij het zou aanpakken. Na het oefenen wordt besproken wat er goed ging, waar je tegenaan liep en worden eventuele vragen beantwoord. Aan het eind wordt de theorie over rouwverwerking ook nog een keer besproken. Welke stappen dien je als een consultant te doorlopen tijdens dit proces. Bij deze werkvorm wordt gestart en geëindigd vanuit de leerstijl van de denkers. Er wordt eerst theorie uitgelegd. Dan wordt er geoefend, waardoor er ook aandacht is besteed aan de doeners. Voor de beslissers is deze werkvorm mogelijk minder aantrekkelijk. Wel wordt aan het eind geëvalueerd, waardoor ook is gekeken naar de dromers.

Draagkracht/draaglast

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek draagkracht/draaglast. Bij deze methodiek wordt eerst uitgelegd wat energiegevend- en energievretende activiteiten zijn. Na deze korte uitleg gaan de nieuwe medewerkers individueel energiegevend- en energievretende factoren van het werk opschrijven en op de weegschaal voor zich neerleggen (links: energiegevend, rechts: energievretend). Tijdens het neerleggen van de blokken met factoren die energie geven of kosten is zichtbaar te zien wat er met de weegschaal

gebeurd. Tevens is de weegschaal een weerspiegeling van hoe je je op dat moment voelt. Wanneer iedereen klaar is met het vullen van de weegschaal, wordt er een groepsdiscussie op gang gebracht. Er wordt gesproken over hoe de weegschalen van iedereen eruit ziet. Is er sprake van balans of disbalans? Wat kan daar eventueel aan gedaan worden? Daarna wordt er van “bovenaf” naar de weegschalen gekeken. Hoe kun je de draagkracht van een kandidaat vergroten of de draaglast verlagen? En niet geheel onbelangrijk, welke manier is effectiever? Het verhogen van de draagkracht of het verlagen van de draaglast? Na deze discussie wordt er theorie gegeven over balans en disbalans en de manier waarop je ervoor kunt zorgen dat er weer balans ontstaat. Tevens is het van belang te weten dat deze methodiek niet vergeten dient te worden in de opbouw. Wanneer een kandidaat weer start met het oppakken van werkzaamheden, is het van cruciaal belang de draagkracht en draaglast in de gaten te houden. Er dient ten alle tijden een goede balans te zijn tussen deze twee factoren. Wanneer dit niet het geval is, zal de kandidaat harder terugvallen dan waar die vandaan is gekomen. Bij deze methodiek is rekening gehouden met alle vier de verschillende leerstijlen. Er wordt theorie gedeeld, waardoor de denkers zich het meest op hun gemak voelen. Er wordt een opdracht gedaan waardoor de doeners in hun element zijn. Voor de beslissers wordt gewerkt met iets nieuws, namelijk het daadwerkelijke element van een weegschaal en voor de dromers is er ook een discussie gepland waarin zij de resultaten kunnen analyseren.

Burn-outbegeleiding

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek burn-outbegeleiding. De methodiek burn-outbegeleiding begint ook met wat meer theorie. Eerst wordt theorie gegeven over hoe je de stand van zaken van de kandidaat in kaart kunt brengen. Ook wordt uitleg gegeven over hoe men stress- en burn-outsignalen kan herkennen bij de kandidaat. Aan de hand van verschillende cases kunnen de nieuwe medewerkers oefenen om de stress- en burn-outsignalen te herkennen en benoemen. Bij de burn-outbegeleiding zit ook een opdracht over energievreters en energiegevers. Deze opdracht hebben zij gedaan tijdens de methodiek draagkracht/draaglast. Deze methodiek is dus ook te integreren tijdens de burn-outbegeleiding. Dan wordt er in duo's geoefend om samen met een kandidaat tot inspiratiebronnen, kwaliteiten en waarden te komen. Daarnaast geven ze elkaar feedback over hoe zij dit gedaan hebben. Dan wordt er nog stilgestaan bij de theorie over omgaan met beperkingen.

Beroepenoriëntatie

Voorafgaand aan deze training vullen de nieuwe medewerkers eerst zelf de formulieren van de test die hoort bij de beroepenoriëntatie in. Deze testresultaten sturen zij door naar de trainer en dit fungeert als gespreksstof tijdens het oefenen van deze methodiek. Door te starten met het invullen van de formulieren, start men met een concrete ervaring die hoort bij deze methodiek. Op basis daarvan wordt gestart vanuit de leerstijl van een beslisser.

Tijdens de training wordt eerst stilgestaan bij de ervaringen van de medewerkers over hoe het was om de test in te vullen en wat zij van de vragen vonden. Deze beeldvorming kunnen zij uiteindelijk ook bespreken met de kandidaat, wanneer men besluit deze methodiek in te zetten. Ook krijgen de nieuwe medewerkers op deze manier een goed beeld van wat de test daadwerkelijk meet en hoe men tot bepaalde testuitslagen komt. Nadat men heeft gesproken over de ervaringen, gaan de deelnemers in duo's het gesprek voeren over de uitslagen. Beide medewerkers hebben één keer de rol van de kandidaat en één keer de rol van consultant. Na het oefenen is er de gelegenheid om elkaar feedback te geven. Uiteindelijk wordt aan het eind de evaluatie in de groep gedaan. Er wordt besproken wat er goed ging, waar er nog vragen zitten en er wordt informatie laten zien over aandachtspunten tijdens het bespreken van de resultaten. De kennismaking van deze methodiek start vanuit de leerstijl van een beslisser. Alle medewerkers, ongeacht de leerstijl die zij het prettigst vinden, starten met een concrete ervaring. Naast het feit dat gestart wordt vanuit de leerstijl van de beslisser, komen ook de andere leerstijlen aan bod. Door het bespreken van de ervaringen, wordt

aandacht besteed aan de prettige leerstijl van de dromers. Tijdens het concreet oefenen van de gesprekken wordt gehandeld vanuit de leerstijl van de doeners en er wordt geëindigd met de terugkoppeling en eventuele theorie over de beroepenoriëntatie. Op basis van de verschillende activiteiten binnen de hele werkvorm is aandacht besteed aan alle leerstijlen.

Persoonlijk profiel

De informatie over de burn-outbegeleiding en de beroepenoriëntatie kan gebruikt worden om een persoonlijk profiel met de kandidaat op te stellen. Er wordt een fictief persoonlijk profiel aangeleverd waarmee de nieuwe medewerkers kunnen oefenen. Het persoonlijk profiel bestaat uit de 7 P's, waarbij elke medewerker een andere "p" uit kan leggen. Afhankelijk van het aantal nieuwe medewerkers kan het zijn dat sommige medewerkers een 2^e keer aan bod komen. Bij deze werkvorm is met name sprake van theorie-uitwisseling en actief een opdracht doen. Het persoonlijk profiel van een medewerker dient als zoekprofiel naar een andere baan. De kandidaat kan eventueel op basis van het opgestelde persoonlijk profiel concessies doen op bepaalde punten, wanneer hij ervaart dat hij geen interessante vacatures ontvangt.

Sollicitatietraining/social media

Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek sollicitatietraining/social media training. Tijdens deze methodiek wordt niet al te veel theoretische uitleg gegeven. Er wordt een opsomming weergegeven van de onderdelen waaruit de methodiek bestaat, zoals: vacature-analyse, CV analyse, voorbeeld CV, sollicitatiebrief, sollicitatie-gesprek, netwerkgesprek en netwerken. De informatie die behoort bij deze verschillende onderdelen wordt op papier overhandigd aan de medewerkers. Mochten de medewerkers nog vragen hebben over deze onderdelen, kunnen zij die nog stellen. Nadat er is gesproken over de verschillende onderdelen van de methodiek, wordt fysiek verder gegaan met het onderdeel social media. De consultant van Staatvandienst komt vertellen over hoe hij gebruik maakt van LinkedIn en laat dat zien met behulp van de laptop. De deelnemers kunnen met de consultant meedoen door gebruik te maken van de aanwezige laptops. Nadat de consultant voldoende informatie heeft gedeeld over het gebruik van social media, gaan de deelnemers in duo's verder. Zo kunnen ze elkaar tips geven over hoe zij het aanpakken en ideeën met elkaar uitwisselen. Door er een interactieve workshop van te maken is het ook mogelijk om van duo te wisselen en zo veel mogelijk zelf te ontdekken. Deze werkvorm is met name gericht op de leerstijl van de doeners. Ze gaan actief bezig met het gebruik van social media. Er is minder aandacht besteed aan de leerstijlen van de denkers, dromers en beslissers.

Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap

De methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap is een specialisatie. Voor de uitvoering van deze methodiek, heeft Staatvandienst een aantal specialisten in dienst. Tijdens de training wordt eerst een voorbeeldcasus geschetst waarbij de deelnemers kunnen discussiëren over welke methodiek zij in dit geval in zouden zetten. Deze casus leidt naar de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap. Tijdens de uitleg over deze methodiek worden kort de drie fasen besproken. De rol van de consultant ligt in deze methodiek voornamelijk op fase 1. Ga met de kandidaat in gesprek over het plan dat hij heeft. Hoe ziet kandidaat het plan voor zich. Zorg ervoor dat de kandidaat alle informatie goed heeft uitgediept voordat hij doorverwezen wordt naar de specialist. Op het moment van doorverwijzen, wordt de kandidaat verder begeleid door de specialist en eindigt voor jou als consultant de bemiddeling.

Na het volgen van de verdiepingstrainingen over de methodieken is het voor de nieuwe medewerkers mogelijk zich aan te sluiten bij de aanwezige intervisiegroepen op de werkplek. Deze intervisie vindt één keer in de drie maanden plaats en daar worden onder andere de laatste veranderingen doorgesproken. De nieuwe medewerkers mengen zich tijdens deze intervisie bij de

medewerkers die al langer in dienst zijn bij Staatsdienst. Naast het feit dat zij zich bij de intervisiegroep hebben aangesloten, doorlopen zij de resterende onderdelen van het inwerkprogramma.

Benodigdheden

Ten behoeve van de training zijn de volgende materialen/zaken nodig:

- Trainingsruimte met koffie/thee/water voor de deelnemers;
- Laptop met beamer;
- E-mailadressen om de formulieren van de testen van de beroepenoriëntatie te kunnen mailen;
- E-mailadres van de trainer om de formulieren weer terug te kunnen mailen;
- De testresultaten van de nieuwe medewerkers van de beroepenoriëntatie;
- Hand-out van de presentatie;
- Blokken (kubussen) waar de nieuwe medewerkers de energievretende en energiegevende factoren die zij op post-its hebben geschreven, op kunnen plakken;
- Post-its om de energiegevende en energievretende factoren op te kunnen schrijven;
- 1 weegschaal per deelnemer;
- Pennen;
- Voorbeeld van een vacature-analyse;
- Voorbeeld CV's;
- Voorbeeld sollicitatiebrief;
- 1 laptop per deelnemer;
- Voldoende oplaadpunten voor de laptops;
- Cases zodat de medewerkers stress- en burn-outsignalen kunnen herkennen en benoemen;
- Voorbeeld ingevuld persoonsprofiel;
- Voorbeeld casus per methodiek.

Aanvullend materiaal:

- Voorbeeldrapportage met een beschreven methodieken hoofdstuk (per methodiek een nieuwe voorbeeldrapportage, zodat het overzichtelijk blijft);
- Een leeg sjabloon per rapportage, zodat de medewerkers weten welk sjabloon zij kunnen gebruiken.

Bijlage 11 Mail aan nieuwe medewerkers voor deelname pilot

Onderstaande mail is op maandag 25 april 2016 naar de nieuwe medewerkers verstuurd, met de vraag of zij deel willen nemen aan de pilot training. De pilottraining wordt gehouden op dinsdag 10 mei 2016 van 15:00 uur tot 16:00 uur.

Van: [REDACTED]
Aan: [REDACTED]
CC:
Onderwerp: Pilot training afstudeeropdracht d.d. 10 mei 2016

Hallo,

Allereerst wil ik jullie hartelijk danken voor de deelname aan de brainstorm en het groepsinterview op dinsdag 15 maart in Apeldoorn. Ook wil ik jullie hartelijk bedanken voor het geven van de feedback op mijn trainingsontwerp.

De laatste stap in mijn onderzoeksproces is het houden van een pilot. Dit om te onderzoeken of de training voldoet aan jullie wensen en ideeën. Via deze mail wil ik jullie hartelijk uitnodigen voor de pilot op **dinsdag 10 mei 2016 in Apeldoorn**, aansluitend aan het RI-overleg, om **15:00 uur**.

Graag hoor ik of je deel kunt nemen aan de pilot.

Tevens wil ik jullie via deze weg vragen of jullie toestemming geven voor het filmen van de pilot. De opname zal alleen voor het verwerken van de resultaten en conclusies dienen. Nadat dit is gebeurd, zal ik de opname verwijderen.

Ik hoor graag van jullie.

Groeten,
Daniëlle

Figuur 7: E-mail aan de nieuwe medewerkers met de vraag of zij willen deelnemen aan de pilot

Bijlage 12 Definitieve trainingsontwerp

Tabel 5: Rasterschema van de ontwikkelde training

Tijd	Activiteit	Wat wordt er behandeld	Werkvorm
1 week voorafgaand aan de training	De medewerkers de formulieren voor de beroeporiëntatie sturen		
08:30-9:00	Trainingsruimte inrichten	Het klaarzetten van de spullen (laptop, beamer, hand-out training), het inrichten van de trainingsruimte (de medewerkers van proces ondersteunen hierbij).	
09:00 - 09:30	Inloop	Ontvangst van de deelnemers, koffie/thee aanbieden, plaatsnemen in de ruimte.	
09:30 - 09:45	Start van de workshop	Welkom heten van de deelnemers, huishoudelijke zaken meedelen*, aanleiding en doel van training vertellen, het programma bespreken met de deelnemers en uitleggen welke methodieken centraal staan tijdens deze training.	Plenair
09:45 - 10:35	Terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage (gericht op het onderdeel methodieken)	Zelfstandig oefenen met de verschillende methodieken (afhankelijk van de vraag van de kandidaten uit de caseload). Zelfstandig oefenen met het schrijven van een rapportage.	Plenair
10:35 - 11:25	Methodiek Rouwverwerking	Waar bestaat de methodiek rouwverwerking uit en hoe past de consultant deze toe bij kandidaten?	Theorie: plenair; Toepassen: duo's; Evalueren: plenair.
11:25- 12:20	Methodiek draagkracht/draaglast	Waar bestaat de methodiek draagkracht/draaglast uit en hoe past de consultant deze toe bij kandidaten?	Theorie: plenair; Weegschaal vullen: individueel Bespreken weegschaal: plenair; Draagkracht verhogen: discussie
12:20 - 12:50	Lunch		

12:50 - 14:25	Methodiek beroepenoriëntatie	Hoe ziet de methodiek beroepenoriëntatie eruit, wat en hoe bespreekt de consultant de resultaten en wat levert het op?	Theorie: plenair; Gesprek: duo's; Feedback: duo's; Evalueren: plenair.
14:25 - 14:45	Persoonlijk profiel	Fictief persoonlijk profiel bespreken.	Plenair.
14:45 - 15:00	Koffie/thee		
15:00 - 16:15	Methodiek sollicitatietraining/social media training	Actief bezig zijn met social media in de training.	Individueel, duo's, groepsverband
16:15 - 16:30	Methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap	Theorie over de verschillende fasen.	Theorie: plenair.
16:30 - 16:50	Evaluatie	Wat vonden de medewerkers van de training?	Plenair.
16:50 - 17:00	Afsluiting	Vragen? Bedanken voor aanwezigheid, succes wensen met toepassen vaardigheden in eigen werkzaamheden	Plenair.

* Onder huishoudelijke zaken wordt verstaan: de begin- en eindtijd van de training, de pauzes, het gebruik van de mobiele telefoon, de regels over het nuttigen van consumpties.



Methodieken (2)

- Terugkoppeling
- Professional Trainer Method
- Methodiek rouwverwerking
- Methodiek draagkracht/draaglast
- Methodiek beroep oriëntatie
- Persoonlijk profiel
- Methodiek sollicitatietraining/social media
- Methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap
- Evaluatie
- Afsluiting

Training

Terugkoppeling

- Hoe is het oefenen met de methodieken bij de verschillende kandidaten uit je caseload verlopen?
- De methodieken beschrijven in de rapportage, hoe is dat gegaan?

STAATVANDIENST

Professional Trainer Method

- Vragenlijst invullen (formulier 1)
- Antwoordopties
 - 1: niet
 - 2: deels (kwart van de methodiek)
 - 3: helft
 - 4: grotendeels (driekwart van de methodiek)
 - 5: volledig



STAATVANDIENST



Methodiek 1: rouwverwerking

Volgens STAATVANDIENST

Voorbeeldcasus rouwverwerking

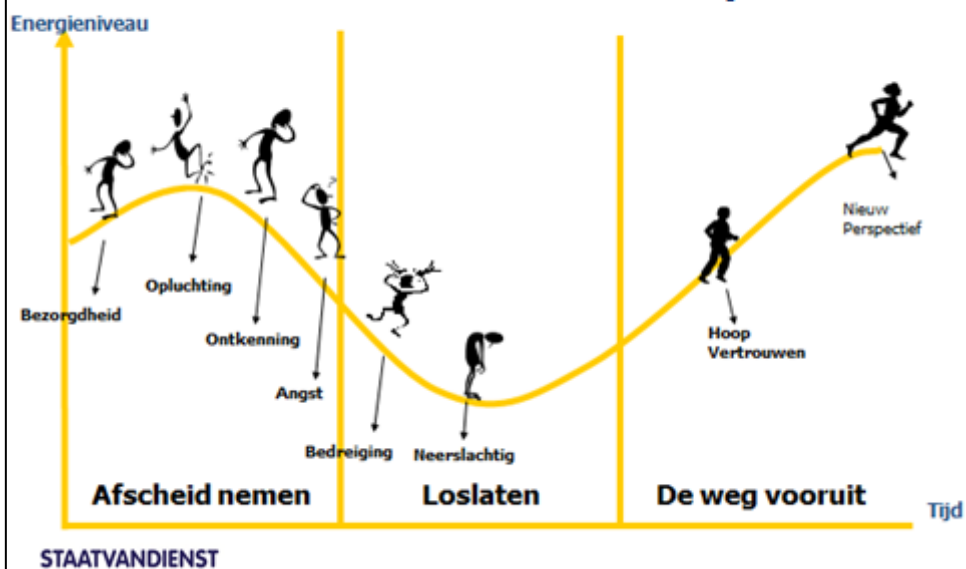
STAATVANDIENST

Theorie

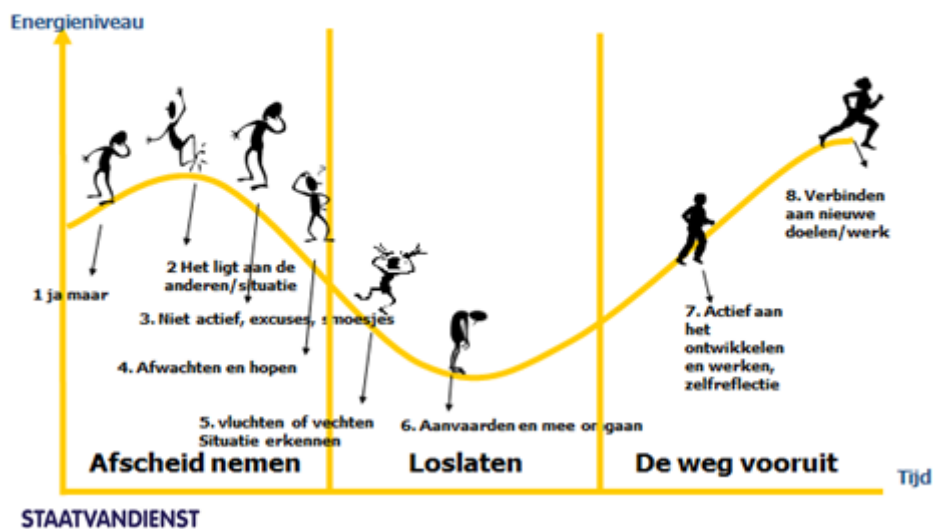
- Wanneer rouwverwerking inzetten?
- De zeven fasen
 - Verdoofdheid
 - Ontkenning
 - Depressie/dal
 - Loslaten
 - Uitproberen
 - Zoeken naar betekenis
 - Eigen maken

STAATVANDIENST

De zeven fasen - Waar sta je nu?



De zeven fasen - Welk gedrag herken je?



Met elkaar in gesprek

- Hoe benader je een kandidaat in de volgende fasen: verdoofdheid, ontkenning, depressie/dal, loslaten, uitproberen, zoeken naar betekenis of eigen maken?

Feedback

- Wat heb je van elkaar geleerd?



STAATVANDIENST

Theorie

- Oorzaak
- Waar staat iemand in het proces?
- Hoe lang zit iemand al in het proces?
- Ben je van mening dat je de kandidaat op korte termijn in beweging kunt krijgen?
- Ja: wat is nog nodig?
- Nee: doorverwijzen

STAATVANDIENST



Methodiek 2: draagkracht/draaglast

Volgens STAATVANDIENST

Voorbeeldcasus

Je begeleidt kandidaat X inmiddels twee maanden vanuit een ziektewettraject. Kandidaat geeft in elk gesprek aan dat hij moe is en niet weet waar hij de tijd vandaan moet halen om te gaan werken. Kandidaat heeft verschillende problemen vanuit zijn thuissituatie. Kandidaat zit middenin een vervelende scheiding wat uitloopt in een rechtszaak. Kandidaat heeft geen oppas voor zijn kinderen wanneer hij aan het werk zou gaan. Daarnaast spelen er op het werk ook allerlei zaken. Kandidaat wil graag integreren in eigen functie door kleine taken op te pakken, maar wordt vanuit de organisatie tegengehouden. Kandidaat geeft aan dat hij wel graag zou willen, maar dat hij niet meer ziet waar hij nu moet beginnen. Ik kan er niets aan doen, de balans is volledig zoek.

STAATVANDIENST

Theorie

- Disbalans
- Energiegevende factoren
- Energievretende factoren

STAATVANDIENST

Activiteit



STAATVANDIENST

Evaluatie over eigen weegschaal

- Is er sprake van balans of disbalans?
- Wat doet het met jou om de weegschaal zo te zien?
- Wat kan er in jou geval eventueel aan gedaan worden?

STAATVANDIENST

Totaliteit

- Hoe kun je de draagkracht van een kandidaat vergroten?

STAATVANDIENST

Theorie

- Signalen
- Disbalans
- Hoe kan je een kandidaat begeleiden zodat er weer balans ontstaat?
 - Optie 1: energiegelovende activiteiten verhogen
 - Optie 2: energievretende activiteiten verlagen
- Opbouw traject

STAATVANDIENST

Theorie - vervolg

- 12 formulieren
- Hoe kom ik bij de formulieren?
 - Ga naar: *SVD Re-integratie*
 - Klik op: *Diensten fase 2*
 - Ga naar: *Draagkracht-draaglast*
 - In deze map zijn de formulieren terug te vinden

STAATVANDIENST



Lunch

Volgens STAATVANDIENST



Methodiek 3: beroeporiëntatie

Volgens STAATVANDIENST

Beroepenoriëntatie

- Doelgroep
- Voorbeeld

STAATVANDIENST

Thuisopdracht

- Formulier 1: Motivatie
- Formulier 2: Wensen en bereidheden
- Formulier 3: Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen
- Formulier 4: Uw persoonlijk profiel

STAATVANDIENST

Evaluatie

- Wat is jouw ervaring over het invullen van de verschillende formulieren?
- Deel je eigen ervaring met de kandidaat wanneer je deze methodiek gaat inzetten

STAATVANDIENST

Gesprek

- Ga in gesprek met elkaar over de resultaten van de verschillende formulieren.
- Zorg ervoor dat je er tijdens het gesprek achter komt:
 - Wat de ander motiveert om te willen werken;
 - Wat de wensen en bereidheden zijn van de ander;
 - Welke kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen de ander bezit.

STAATVANDIENST

Feedback

- Wat ging er goed?
- Welke aspecten vond je lastig om met de ander door te nemen?
- Wat heb je van de ander geleerd?
- Heb je nog tips?



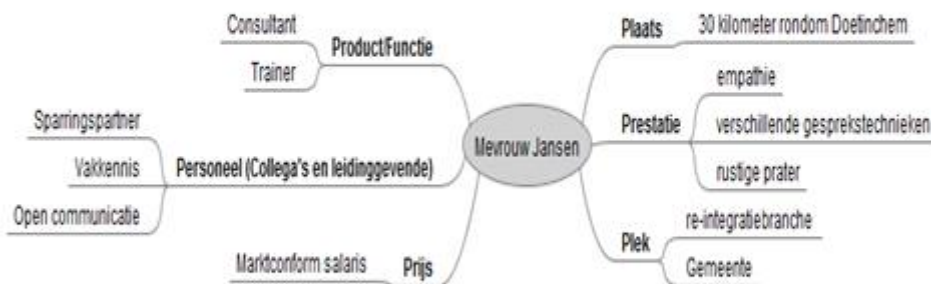
STAATVANDIENST



Persoonlijk profiel

Volgens STAATVANDIENST

Voorbeeld persoonlijk profiel



STAATVANDIENST



Pauze

Volgens STAATVANDIENST



Methodiek 4: sollicitatietraining / social media training

Volgens STAATVANDIENST

Voorbeeldcasus

Kandidaat X zit in een outplacementtraject bij jou. Kandidaat is al vanaf dag één gemotiveerd op zoek naar een andere baan. Kandidaat weet goed wat hij wil. Kandidaat vindt het alleen lastig om zich op verschillende sociale media te verkopen. "Wat moet ik daar dan neerzetten?" vraagt hij wanhopig aan zijn consultant. "En ook het verkopen van mijzelf op papier en in gesprek vind ik lastig hoor. Ik weet het allemaal ook niet", zegt de kandidaat zuchtend. "Vroeger was het veel makkelijker, dan kon ik gewoon op mijn fiets bij bedrijven aan gaan, maar tegenwoordig ...".

STAATVANDIENST

Theorie

- Vacature-analyse
- CV analyse
- Voorbeeld CV
- Sollicitatiebrief
- Sollicitatiegesprek
- Netwerkgesprek
- Netwerken

STAATVANDIENST

Theorie - vervolg

- Hoe kom ik bij de informatie?
 - Ga naar: *SVD Re-integratie*
 - Klik op: *Diensten fase 3*
 - In deze map is de informatie terug te vinden

STAATVANDIENST

Activiteit



STAATVANDIENST



Methodiek 5: begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap

Volgens STAATVANDIENST

Voorbeeldcasus

Kandidaat (58 jaar) heeft 35 jaar met veel plezier en vol overgave gewerkt in een kapsalon. Door een faillissement is de kandidaat in een WW-uitkering terecht gekomen en heeft zij zich aangemeld voor een traject bij Staatvendienst. Kandidaat heeft een intakegesprek gehad en heeft aangegeven dat zij van mening is, dat zij met haar leeftijd niet meer aan de slag zal komen in een kapsalon. Overal staan volgens haar van die *"jongelui"* het werk uit te voeren en zij ziet zichzelf daar niet tussenlopen. Tijdens het intakegesprek valt de kandidaat steeds weer terug op het feit dat zij zichzelf te oud vindt. Aan het eind van het gesprek komt kandidaat toch overstag en geeft aan dat zij wel over een mooie ruimte beschikt en dat daar misschien mogelijkheden voor haar liggen als zzp'er.

STAATVANDIENST

Theorie - Drie fasen

- Voorbereiden en onderzoeken
- Uitrollen
- Duurzaamheid waarborgen

STAATVANDIENST

Theorie - Fase 1: Voorbereiden en onderzoeken

- Ondernemersidee
- Drijfveren/motivatoren
- Financiën
- Ondernemerscapaciteiten
- Uitdagingen
- Valkuilen
- Ondernemerstest

STAATVANDIENST

Theorie - Fase 2: Uitrollen

- Schrijven en toetsen van het ondernemersplan

STAATVANDIENST

Theorie - Fase 3: Duurzaamheid waarborgen

- Duurzaamheid waarborgen
- Kandidaat gaat het ondernemersplan realiseren

STAATVANDIENST

Professional Trainer Method

- Vragenlijst invullen (formulier 2)
- Antwoordopties
 - 1: niet
 - 2: deels (kwart van de methodiek)
 - 3: helft
 - 4: grotendeels (driekwart van de methodiek)
 - 5: volledig



STAATVANDIENST

Afsluiting

STAATVANDIENST



Werken
met
**STAATVAN
DIENST**

RE-INTEGRATIE OUTPLACEMENT

WWW.STAATVANDIENST.COM



Actief aan de slag met de methodieken

Trainershandleiding

Daniëlle ten Vaarwerk

Voorwoord

Beste trainer,

Voor u ligt de trainershandleiding '*Actief aan de slag met de methodieken*'. Deze trainershandleiding is ontwikkeld door mevrouw D. ten Vaarwerk, in samenwerking met mevrouw M. van Dijk, in het kader van haar afstudeerproject voor de opleiding Human Resource Management met het uitstroomprofiel Human Talent Development.

De trainershandleiding dient als leidraad voor de training '*Actief aan de slag met de methodieken*'. De methodieken die centraal staan in deze trainershandleiding, zijn: rouwverwerking, draagkracht/draaglast, beroepenoriëntatie, sollicitatietraining/social media training en begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.

Het doel van de training is dat de nieuwe medewerkers leren hoe zij de verschillende methodieken -zoals voorgeschreven door Staatvendienst- toe kunnen passen in de praktijk. Tijdens deze training gaan de nieuwe medewerkers de methodieken toepassen en kunnen zij zelf casuïstiek inbrengen. Dit aangezien zij mogelijk ook al gewerkt hebben met verschillende methodieken.

Op basis van deze informatie is de trainershandleiding ontwikkeld. In de trainershandleiding treft u de benodigde informatie aan om de training te geven. De tweede verdiepingstraining over methodieken is een onderdeel van het hele inwerkprogramma dat de nieuwe medewerkers van Staatvendienst volgt. Het nieuwe inwerkprogramma dient ertoe bij te dragen aan het feit dat de nieuwe medewerkers zich na een jaar vakvolwaardig consultant kunnen noemen.

In deze trainingshandleiding treft u de volgende informatie per methodiek aan:

- De algemene informatie van de methodiek;
- De duur van de methodiek tijdens de training;
- De benodigdheden;
- De leerdoelen die de medewerkers behaald moeten hebben na het volgen van de training;
- Het draaiboek per methodiek met de bijbehorende theorie;
- De werkbladen die horen bij de methodiek.

Ik wens u veel succes met het geven van deze training!

Mevrouw D. ten Vaarwerk

Inhoudsopgave

De training.....	112
Terugkoppeling.....	115
Theorie.....	115
Methodiek rouwverwerking.....	116
Methodiek draagkracht/draaglast	119
Methodiek beroepenoriëntatie.....	123
Persoonlijk profiel	126
Methodiek sollicitatietraining/social media training	127
Methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap	129
Bijlage 1 Formulieren beroepenoriëntatie	131
Bijlage 2 Notitiebladen.....	146

De training

Ontstaan van de training

Staatvandienst heeft in 2013 besloten de Staatvandienst Academie op te richten. Het doel van deze academie is dat de consultants op deze manier intern opgeleid kunnen worden. Door de gestage groei van zowel het personeelsbestand als de soorten dienstverlening die Staatvandienst is gaan aanbieden, blijkt de oude manier van inwerken niet voldoende meer aan te sluiten. De consultant moet namelijk op alle facetten -op het gebied van wet- en regelgeving, de veranderende arbeidsmarkt, de veranderende doelgroep- meer weten om het vak van consultant uit te kunnen voeren en vakvolwaardig consultant te worden. Dit heeft de Staatvandienst Academie doen besluiten het opleidingsprogramma voor de nieuwe medewerkers aan te passen. Hieraan moeten alle nieuwe werknemers deelnemen. De inwerkdagen die voorheen plaatsvonden, zijn meegenomen in het opleidingsprogramma. Het hele opleidingsprogramma is gericht op het waarborgen van de aanwezige professionaliteit en vakmanschap, om zo als organisatie uniformiteit uit te stralen. Het nieuwe opleidingsprogramma bestaat uit vier verschillende fasen. De opbouw van deze fasen ziet er als volgt uit:

- Fase 1 Wet- en regelgeving;
- Fase 2 Methodieken;
- Fase 3 Commercie en caseload management;
- Fase 4 Nazorg.

Deze trainershandleiding is specifiek gericht op het onderdeel methodieken uit de tweede fase. Daarbij gaat het in deze trainershandleiding specifiek over het aanleren van de methodieken: rouwverwerking, draagkracht/draaglast, beroepenoriëntatie, sollicitatietraining/social media training en begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.

Doelstelling

Het doel van deze training is dat de nieuwe medewerkers leren hoe zij de verschillende methodieken toe kunnen passen in de praktijk. De medewerkers leren tijdens deze training de vaardigheden die nodig zijn om de methodieken toe te passen en te integreren met de vaardigheden waar zij al over beschikken. Deze training gaat over het daadwerkelijk uitvoeren van de verschillende methodieken.

Doelgroep

De doelgroep voor deze training zijn de nieuwe consultants die werkzaam zijn en/of worden bij Staatvandienst. Deze nieuwe consultants beschikken over een afgeronde hbo- of wo-opleiding. Tevens beschikken de nieuwe consultants al over minimaal 5 jaar werkervaring op het gebied van re-integratie, outplacement en/of loopbaanadvies (M. van Dijk, persoonlijke communicatie, 29 februari 2016).

Indeling trainershandleiding

De trainershandleiding bestaat uit de informatie over de verschillende methodieken. Daarnaast is ook de informatie over de terugkoppeling meegenomen in de trainershandleiding. De indeling van de training is gebaseerd op de opbouw van een traject. De indeling van de training is als volgt:

- Terugkoppeling;
- Rouwverwerking;
- Draagkracht/draaglast;
- Beroepenoriëntatie;
- Persoonlijk profiel;
- Sollicitatietraining/social media training;
- Begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap.

Opbouw trainershandleiding

Elke methodiek in de trainershandleiding is hetzelfde ingericht. Allereerst de informatie over de duur van de methodiek en voor welke kandidaten de methodiek geschikt is. Dan eventuele benodigdheden voor het uitvoeren van de methodiek. Ook de leerdoelen zijn per methodiek weergegeven. Dan wordt gestart met het draaiboek van het trainingsonderdeel. In het draaiboek zijn de activiteiten, de theorie en de voorbeeldcasussen terug te vinden. Bij de trainershandleiding zijn een aantal notitiebladen toegevoegd in bijlage 2. Indien de trainer aantekeningen wil maken over een methodiek, kan de trainer de notitiebladen daarvoor gebruiken.

Een aantal aspecten in het draaiboek worden middels pictogrammen verduidelijkt. Hieronder een beschrijving van deze pictogrammen.

Theorie



Wanneer u een opengeklapt boek tegenkomt, wordt de theorie van de methodiek weergegeven. Deze theorie zal ook in de voetnoot bij de presentatie zijn toegevoegd. Voor de trainer is het van belang dat hij deze theorie tot zich neemt, zodat hij weet waar de methodiek over gaat.

Idee



Het lampje staat voor een idee. Dit kan een mogelijkheid zijn om voor u als trainer aan de groep een aantal vragen te stellen over hoe zij over bepaalde situaties denken. De voorbeelden hiervan zijn opgenomen in de trainershandleiding.

Let op



Bij deze pictogram wordt u gewezen op informatie die in ieder geval aan bod moet zijn geweest. Ook wordt door middel van dit symbool verwezen naar belangrijke bijlagen over een methodiek.

Computer



De computer staat voor een interactief programma. De medewerkers gaan nu zelf actief aan de slag op de computer.

Benodigdheden

De standaard benodigdheden voor de training, zijn:

- Een laptop met beamer;
- De presentatie 'Actief aan de slag met de methodieken';
- Hand-out van de presentatie.

Indien er bij een methodiek nog aanvullende benodigdheden nodig zijn, is dit bij de desbetreffende methodiek aangegeven.

Planning

Tijd	Activiteit	Wat wordt er behandeld	Werkvorm
1 week voorafgaand aan de training	De medewerkers de formulieren voor de beroepenoriëntatie sturen		
08:30-9:00	Trainingsruimte inrichten	Het klaarzetten van de spullen (laptop, beamer, hand-out training), het inrichten van de trainingsruimte (de medewerkers van proces ondersteunen hierbij).	
09:00 - 09:30	Inloop	Ontvangst van de deelnemers, koffie/thee aanbieden, plaatsnemen in de ruimte.	
09:30 - 09:45	Start van de workshop	Welkom heten van de deelnemers, huishoudelijke zaken meedelen*, aanleiding en doel van training vertellen, het programma bespreken met de deelnemers en uitleggen welke methodieken centraal staan tijdens deze training.	Plenair
09:45 - 10:35	Terugkoppeling methodieken zelfstandig oefenen en schrijven van rapportage (gericht op het onderdeel methodieken)	Zelfstandig oefenen met de verschillende methodieken (afhankelijk van de vraag van de kandidaten uit de caseload). Zelfstandig oefenen met het schrijven van een rapportage.	Plenair
10:35 - 11:25	Methodiek Rouwverwerking	Waar bestaat de methodiek rouwverwerking uit en hoe past de consultant deze toe bij kandidaten?	Theorie: plenair; Toepassen: duo's; Evalueren: plenair.
11:25- 12:20	Methodiek draagkracht/draaglast	Waar bestaat de methodiek draagkracht/draaglast uit en hoe past de consultant deze toe bij kandidaten?	Theorie: plenair; Weegschaal vullen: individueel Bespreken weegschaal: plenair; Draagkracht verhogen: discussie
12:20 - 12:50	Lunch		
12:50 - 14:25	Methodiek beroepenoriëntatie	Hoe ziet de methodiek beroepenoriëntatie eruit, wat en hoe bespreekt de consultant de resultaten en wat levert het op?	Theorie: plenair; Gesprek: duo's; Feedback: duo's; Evalueren: plenair.
14:25 - 14:45	Persoonlijk profiel	Fictief persoonlijk profiel bespreken.	Plenair.
14:45 - 15:00	Koffie/thee		
15:00 - 16:15	Methodiek sollicitatietraining/social media training	Actief bezig zijn met social media in de training.	Individueel, duo's, groepsverband
16:15 - 16:30	Methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap	Theorie over de verschillende fasen.	Theorie: plenair.
16:30 - 16:50	Evaluatie	Wat vonden de medewerkers van de training?	Plenair.
16:50 - 17:00	Afsluiting	Vragen? Bedanken voor aanwezigheid, succes wensen met toepassen vaardigheden in eigen werkzaamheden	Plenair.

* Onder huishoudelijke zaken wordt verstaan: de begin- en eindtijd van de training, de pauzes, het gebruik van de mobiele telefoon, de regels over het nuttigen van consumpties.

Terugkoppeling



Theorie

Jullie hebben inmiddels de eerste verdiepingstraining over het onderdeel methodieken gevolgd. Tijdens deze training hebben jullie het gehad over:

- Welke methodieken er zijn;
- Bij welke kandidaten je de methodieken in kunt zetten;
- Waar je de methodiek voor kunt gebruiken.

Na het volgen van de eerste verdiepingstraining over methodieken, zijn jullie aan de slag gegaan met het oefenen van de methodieken bij de kandidaten uit je eigen caseload (afhankelijk van waar de kandidaat behoefte aan heeft in het traject).

Terugkoppeling oefenen methodieken

Duur: 20 minuten

Je gaat nu met alle medewerkers evalueren over hoe het is gegaan met het toepassen van de methodieken bij de kandidaten uit je eigen caseload.

Doorvragen voor de trainer:

- Wat ging er goed?
- Waar liep je tegenaan?
- Wat zou je tijdens deze training graag willen leren?



Theorie

Mogelijk hebben de medewerkers ook al geoefend met het schrijven van het methodieken hoofdstuk in de rapportage. Om erachter te komen hoe dit is gegaan, wordt er ook over dit onderwerp geëvalueerd en teruggeblikt. Om wat meer handigheid te krijgen in het schrijven van het methodieken hoofdstuk in de rapportage, kan de trainer een aantal voorbeeldrapportages meegeven over hoe je dit zou kunnen aanpakken.

Terugkoppeling oefenen schrijven methodieken hoofdstuk rapportage

Duur: 20 minuten

Je gaat nu met alle medewerkers evalueren hoe het is gegaan met het schrijven van het methodieken hoofdstuk uit de rapportage.

Doorvragen voor de trainer:

- Wat ging er goed?
- Waar liep je tegenaan?

Methodiek rouwverwerking

Algemene informatie

De methodiek rouwverwerking gaat in op het veranderingsproces dat de kandidaat doormaakt. Bij deze methodiek gaat het om de betekenis van rouw en hoe hiermee omgegaan kan worden. De kandidaat krijgt handvatten mee, waardoor hij in een volgende situatie alles beter kan verwerken. Er wordt ook stilgestaan bij denkpatronen die kunnen ontstaan (Van Dijk, 2014).

Voor welke kandidaten: kandidaten die in het rouwproces zitten aangezien zij verlies hebben geleden (baan verloren, lichamelijk verlies van bijvoorbeeld arm/been, verlies van een dierbare).

Duur methodiek: 50 minuten.

Leerdoelen

- De medewerker weet de verschillende soorten van verlies/rouw te herkennen en te benoemen;
- De medewerker kan tijdens de training de zeven stappen doornemen met de kandidaat;
- De medewerker kan tijdens de training het gesprek aangaan over vervolgstappen die genomen kunnen worden in het proces.

Draaiboek rouwverwerking

Voordat er met een nieuwe werkvorm gestart wordt, vraagt de trainer aan de medewerkers of zij een interessante casus hebben waarin zij de methodiek rouwverwerking hebben ingezet. Indien er een medewerker is die een casus heeft, zal deze casus gebruikt worden tijdens de training.

Heeft geen enkele medewerker een casus om in te brengen, kan de trainer onderstaande casus voorleggen aan de medewerkers. De casus die bij deze werkvorm hoort, is hieronder weergegeven en staat in de voetnoot van dia 6.

Voorbeeldcasus

Je begeleidt een kandidaat die zijn baan heeft verloren en daardoor in een rouwproces terecht is gekomen. Kandidaat zit in zo'n diep dal, dat je als consultant vindt dat hier aandacht aan besteed moet worden. Je vraagt aan de kandidaat of hij al vaker van dit soort situaties heeft meegemaakt. Kandidaat antwoordt daarop dat hij de afgelopen 10 jaar al 20 situaties heeft gehad waarin hij te maken heeft gehad met rouwverwerking. Niet alleen door het verlies van een baan, maar onder andere ook door het verlies van dierbaren. Het is aan kandidaat te zien dat hij niet de mogelijkheid heeft gehad om deze situaties te verwerken. Elke situatie die kandidaat opnoemt, roepen weer emoties op. Het verlies van zijn baan, doet kandidaat de das om.

Dit is een voorbeeld waarin een consultant heeft besloten om de methodiek rouwverwerking in te zetten. Na deze introductie worden eerst de zeven fasen waarin een kandidaat zou kunnen zitten in het rouwproces doorgenomen.



Theorie

De methodiek rouwverwerking kent zeven fasen waarin de kandidaat zou kunnen zitten. Rouwverwerking kan ingezet worden bij kandidaten die iets of iemand hebben verloren waardoor zij in een rouwproces zitten. Het verlies kan arbeid gerelateerd zijn (het verlies van een

baan), lichamelijk zijn (het verlies van een arm/been) of het verlies van een dierbare zijn. Het ervaren van het verlies is dan ook heel normaal, aangezien dit in verschillende situaties voor kan komen. Echter de manier waarop men hiermee omgaat en het verwerkingsproces dat zij ervaren, maakt of de kandidaat er in sterkere of mindere mate last van heeft (Van Dijk, 2014).

De zeven fasen die het rouwproces kent, zijn:

1. Verdoofdheid

Op het moment dat het voor kandidaat duidelijk wordt dat hij ontslagen wordt, gaat men vaak eerst de fase van verdoofdheid door. De kandidaat weet op dat moment niet goed te reageren. De mededeling wordt aangehoord maar de kandidaat kan het nog geen plek geven (Van Dijk, 2014).

2. Ontkenning

De kandidaat komt nu op het punt waarbij hij denkt: "Dit kan niet waar zijn!" of "Dit gaat niet over mij.". De gebeurtenis is bedreigend voor kandidaat, waardoor het wordt ontkend. De kandidaat krijgt het gevoel geen deel meer uit te maken van de werkelijkheid (Van Dijk, 2014).

3. Depressie/dal

De kandidaat ziet nu de realiteit onder ogen. De kandidaat ervaart gevoelens van boosheid, machteloosheid, teleurstelling, verdriet of schuld. De kandidaat kan deze boosheid op verschillende manieren uiten. Bijvoorbeeld naar buiten toe in de vorm van woede of naar binnen toe in de vorm van een depressie. Angst ligt op dit moment ten grondslag aan de situatie. Wanneer de kandidaat zijn gevoelens durft te uiten, zal het rouwproces eerder voorbij zijn (Van Dijk, 2014).

4. Loslaten

Tijdens deze fase accepteert de kandidaat de situatie zoals die is. De kandidaat weet dat hij de situatie heeft overleefd en dat er andere tijden komen. De kandidaat is weer in staat zich te richten op de toekomst.

5. Uitproberen

De kandidaat onderneemt weer actie om uit het rouwproces te komen. De kandidaat neemt de moeite om bijvoorbeeld netwerkgesprekken te voeren, te solliciteren of een stageplek te verwerven. Dit is nog een zeer kwetsbare fase voor de kandidaat. Wanneer de kandidaat een tegenslag krijgt, kan het zijn dat hij weer terugvalt in zijn oude patroon (Van Dijk, 2014).

6. Zoeken naar betekenis

De kandidaat gaat erover nadenken waarom dit hem is overkomen en of het hem iets heeft opgeleverd (Van Dijk, 2014).

7. Eigen maken

De verandering is onderdeel geworden van en in het leven van de kandidaat. Echter zal de kandidaat dit pas merken op het moment dat hij een tijdje heeft gewerkt in zijn nieuwe functie. (Van Dijk, 2014).

In de presentatie zijn twee dia's weergegeven met daarop de afbeelding van het model van Kübler-Ross. De eerste dia heet: De zeven fasen - Waar sta je nu: waarin de verschillende fasen in tijd uitgeschreven zijn. De tweede dia heet: De zeven fasen - Welk gedrag herken je?. In deze afbeelding zijn de verschillende fasen gekoppeld aan gedrag dat hoort bij de situatie.

Na deze theoretische uitleg gaan de medewerkers in duo's met elkaar in gesprek over hoe zij de kandidaat zouden benaderen en begeleiden wanneer hij in een rouwproces zit.

Met elkaar in gesprek

Duur: 15 minuten

Je krijgt nu de mogelijkheid om met elkaar in gesprek te gaan over hoe jij een kandidaat zou begeleiden in de verschillende fasen.

De trainer loopt rond om vragen te beantwoorden of tips te geven.

Ga met elkaar in gesprek over hoe jij de kandidaat zou benaderen en begeleiden in de verschillende fasen.

Na het voeren van het gesprek wordt er in de groep feedback gegeven. *Wat heb je geleerd van de ander?*



Theorie

De kandidaat verliest iets waardoor hij in een rouwproces zit. Het verlies van de kandidaat kan arbeid gerelateerd zijn (het verlies van een baan), fysiek zijn (het verlies van een arm/been) of het verlies van een dierbare zijn. Het is van belang om als consultant erachter te komen wat de oorzaak is van het feit dat de kandidaat in een rouwproces zit. In sommige situaties is het ook zinvol terug te vragen naar het verleden. Wat voor een vormen van verlies heeft de kandidaat bijvoorbeeld in de laatste periode (afgelopen 10 jaar) meegemaakt. Wanneer dit helder is, probeer je met de kandidaat verder in gesprek te gaan over waar hij op dit moment in het proces zit. Wanneer een kandidaat aangeeft dat hij het aan het afronden is, kun je hem als tip meegeven dat hij het ritueel kan verbranden. De kandidaat schrijft een laatste brief met zijn gevoelens, wat het met hem heeft gedaan en dat die het nu afsluit. Deze brief “steekt hij aan” zodat hij symbolisch het verlies achter zich kan laten. Ook is het van belang om te weten hoe lang de kandidaat al op die plek in het rouwproces is. Zit er vordering in? Of blijft de situatie gelijk? Dan ga je als consultant te rade of er beweging in te krijgen is op korte termijn. Wanneer je als consultant ervaart dat dit het geval is, bied je de kandidaat het laatste stukje dat hij nog nodig heeft. De consultant kan dit doen door aan de kandidaat te vragen wat hij denkt nodig te hebben om in beweging te komen. Vaak heeft de kandidaat wel ideeën of opties, maar vindt hij het lastig om dat uit te spreken of uit te voeren. Wanneer de consultant van mening is dat hij de kandidaat niet verder kan begeleiden, is het zinvol om de kandidaat door te verwijzen (Van Dijk, 2014).

Methodiek draagkracht/draaglast

Algemene informatie

De methodiek draagkracht/draaglast maakt inzichtelijk wat de draagkracht van de kandidaat is ten opzichte van de draaglast. In de eerste fase van de methodiek wordt gekeken van welke activiteiten de kandidaat energie krijgt *en* welke activiteiten energie kosten. Tijdens de tweede fase wordt gekeken naar de energie opbouw door de energiegevende activiteiten in kaart te brengen. Daarna wordt gekeken of het mogelijk is om de activiteiten waar de kandidaat energie van krijgt te vergroten. Tijdens de derde en laatste fase wordt gekeken naar een praktische opbouw. Dit zodat de kandidaat uiteindelijk meer activiteiten doet waar hij energie van krijgt en minder activiteiten doet waar hij geen energie van krijgt.

Voor welke kandidaten: kandidaten die de balans tussen werk en privé zijn kwijtgeraakt.
Duur methodiek: 55 minuten.

Benodigdheden

Het materiaal dat nodig is voor het uitvoeren van deze methodiek:

- Blokken (kubussen) waar de medewerkers de energievretende en energiegevende factoren - die zij op post-its hebben geschreven- op kunnen plakken;
- Post-its om de energiegevende en energievretende factoren op te kunnen schrijven;
- 1 weegschaal per deelnemer;
- Pennen.

Leerdoelen

- De medewerker weet welke elementen belangrijk zijn tijdens de draagkracht/draaglast methodiek;
- De medewerker kan tijdens de training zelf ervaren hoe de balans is tussen de draagkracht en draaglast;
- De medewerker weet hoe die de methodiek draagkracht/draaglast kan toepassen met de kandidaat.

Draaiboek draagkracht/draaglast

Voordat er met een nieuwe werkvorm wordt gestart, wordt er eerst een voorbeeldcasus weergegeven. De casus die bij deze werkvorm hoort is hieronder weergegeven en zichtbaar op dia 14 van de presentatie.

Voorbeeldcasus

Je begeleidt kandidaat X inmiddels twee maanden vanuit een ziektevertraject. Kandidaat geeft in elk gesprek aan dat hij moe is en niet weet waar hij de tijd vandaan moet halen om te gaan werken. Kandidaat heeft verschillende problemen vanuit zijn thuissituatie. Kandidaat zit middenin een vervelende scheiding wat uitloopt in een rechtszaak. Kandidaat heeft geen oppas voor zijn kinderen wanneer hij aan het werk zou gaan. Daarnaast spelen er op het werk ook allerlei zaken. Kandidaat wil graag integreren in eigen functie door kleine taken op te pakken, maar wordt vanuit de organisatie tegengehouden. Kandidaat geeft aan dat hij wel graag zou willen, maar dat hij niet meer ziet waar hij nu moet beginnen. Ik kan er niets aan doen, de balans is volledig zoek.

Deze voorbeeldcasus leidt de methodiek draagkracht/draaglast in. Vraag aan de nieuwe medewerkers of zij een voorbeeldcasus hebben waarin zij de methodiek draagkracht/draaglast hebben ingezet. Na het laten zien van de voorbeeldcasus, het horen van verschillende voorbeeldcasussen en het beantwoorden van mogelijke vragen voorafgaand aan deze methodiek, wordt gestart met de theorie.



Theorie

De disbalans tussen energiegelende- en energievretende activiteiten op het werk kunnen te maken hebben met hoge werkdruk, weinig tot geen autonomie, weinig regelmogelijkheden en een slecht contact met leidinggevenden. Daarnaast kunnen ingrijpende levensgebeurtenissen de evenwicht tussen draagkracht en draaglast verstoren (Reul, 2002). Energiegelende factoren zijn factoren waar men energie van krijgt. De activiteiten die men leuk vindt om te doen in het werk en waarin men de tijd helemaal verliest. Energievretende activiteiten zijn activiteiten die veel energie kosten. Activiteiten die je niet graag doet en die een negatieve druk uitoefenen op jou als persoon (Stemerdink & Oosterholt, 2015).

De medewerkers weten nu wat energiegelende- en energievretende activiteiten zijn. Op basis van deze uitleg gaan de medewerkers individueel aan de slag.

Activiteit (individueel)

Benodigheden:

- Post-it papiertjes;
- Blokken waar de medewerkers de post-it papiertjes op kunnen plakken;
- Weegschalen (voor elke medewerker een eigen weegschaal).

Opdracht:

- De medewerkers schrijven voor zichzelf energiegelende- en energievretende activiteiten (gebaseerd op de eigen situatie) op een post-it papiertje en plakken deze op de blokken.
Let op: 1 activiteit per blokje.
- De medewerkers leggen de blokken op de weegschaal (links: energiegelend, rechts: energievretend)

De basis voor het vervolg van de methodiek draagkracht/draaglast is door deze individuele activiteit gelegd. Door het neerleggen van de blokken op de weegschaal, gaat de weegschaal bewegen en ontstaat er mogelijk disbalans. De weegschaal geeft een weerspiegeling van hoe je je op dat moment voelt.

Evaluatie

Er wordt in de groep gesproken over hoe de weegschalen van alle deelnemers eruit zien. Vragen die hierbij van belang zijn, zijn:

- Is er sprake van balans of disbalans?
- Wat kan er eventueel aan gedaan worden?
- Hoe kijk je als medewerker zelf naar de “stand” van de weegschaal?
- Wat doet het met je om de weegschaal zo in balans/disbalans te zien?

Na de evaluatie over de verschillende weegschalen, wordt in zijn totaliteit naar het idee van de weegschalen gekeken. De centrale vraag daarbij is:

Na de evaluatie gaat de training verder met de theorie. De theorie die de trainer geeft, gaat over balans en disbalans en de manier waarop je ervoor kunt zorgen dat er weer balans ontstaat.



Theorie

Wanneer je als consultant van de kandidaat regelmatig te horen krijgt dat hij zinnen gebruikt als:

- “Ik kan daar niets aan doen”;
- “Ik zou dit of dat wel willen, maar ...”
- “Dat kan ik niet ...”
- “Dat mag ik niet ...”
- “Dat hoort niet ...”

betekent dit dat de kandidaat aangeeft dat hij eigenlijk wel anders wil, maar dat hij door iets of iemand wordt beperkt. Dit is een signaal naar de overtuiging dat de kandidaat van mening is dat hij iets wel of niet ‘moet’ in plaats van dat de kandidaat iets ‘wil’ (Stemerdink & Oosterholt, 2015).

Wanneer de fictieve weegschaal in evenwicht zou zijn, is er sprake van balans tussen de energiegevende- en energievretende activiteiten. Wanneer de schaal met energievretende activiteiten zwaarder is dan die van de energiegevende activiteiten, is er sprake van disbalans. Andersom geldt dit ook, wanneer de schaal van de energiegevende activiteiten zwaarder is dan die van de energievretende activiteiten. Echter zal een kandidaat niet aangeven dat er sprake is van disbalans wanneer de energiegevende activiteiten meer zijn dan de energievretende activiteiten. Dit werkt prettiger dan andersom (Stemerdink & Oosterholt, 2015).

Om ervoor te zorgen dat er weer balans ontstaat tussen de energiegevende- en energievretende activiteiten, is het van belang dat de kandidaat keuzes gaat maken omdat hij graag wil. Dit leidt tot een opgelucht gevoel en geeft voldoening wanneer je iets doet. Activiteiten die je doet omdat je ze graag wilt doen, leveren energie op (Stemerdink & Oosterholt, 2015).

Er zijn twee opties om de balans terug te krijgen tussen de energiegevende- en energievretende activiteiten.

- **Optie 1:** de energiegevende activiteiten verhogen;
- **Optie 2:** de energievretende activiteiten verlagen.

(Stemerdink & Oosterholt, 2015).



Idee!

Vraag aan de medewerkers voor welke optie zij het liefst zouden gaan, wanneer zij samen met een kandidaat de methodiek draagkracht/draaglast aan het doen zijn. *Kies je als consultant voor optie 1 of 2?* Maak als trainer de balans op tussen de gekozen opties bij de medewerkers en ga verder met de theorie.



Vervolg theorie

Het kiezen voor optie 2 is de meest effectieve oplossing. Door de energievretende activiteiten te verminderen, blijven er alleen maar meer energiegevende activiteiten over. Deze energievretende activiteiten kunnen zowel op het gebied van werk als privé verminderd worden. Dit is afhankelijk van de kandidaat, vanuit waar hij energievretende activiteiten ervaart (Stemerdink & Oosterholt, 2015).

Wanneer je voor optie 1 zou kiezen, gebeurt er nog steeds niets met de energievretende activiteiten. Je voegt wel meer energiegevende activiteiten toe, maar het aantal energievretende activiteiten blijft gelijk. Hierdoor ervaart de kandidaat nog steeds een disbalans (Stemerdink & Oosterholt, 2015).

Daarnaast is het van belang om te weten dat deze methodiek aangehouden dient te worden in de opbouw van het aantal uren en het uitbreiden van de werkzaamheden. Dit is van cruciaal belang. Er dient namelijk ten alle tijden een goede balans te zijn tussen zowel de energiegevende als energievretende factoren. In de opbouw wordt een kandidaat vaak overmoedig en is van mening dat hij dat allemaal wel weer aan kan. Wanneer er niet naar de balans gekeken blijft worden, zal de kandidaat weer terugvallen en zal het nog moeilijker worden weer uit het “dal” te komen (Stemerdink & Oosterholt, 2015).



Let op!

De methodiek draagkracht/draaglast bestaat uit 12 formulieren. Gezien de tijd is het niet mogelijk de formulieren een voor een te bespreken tijdens de training. Het doel van deze formulieren is gedurende deze 55 minuten uitgelegd. De formulieren van deze methodiek zijn voor de medewerkers terug te vinden op de F-schijf.

Hoe komt de medewerker bij deze formulieren? Ga naar “SVD Re-integratie” → klik op “Diensten fase 2” → ga dan naar “Draagkracht-draaglast”. In deze map zijn de formulieren terug te vinden.

Methodiek beroepenoriëntatie

Algemene informatie

De beroepenoriëntatie is erop gericht dat de kandidaat na afronding van de verschillende onderdelen, antwoord kan geven op de vragen: “Wie ben ik?”, “Wat kan ik?” en “Wat wil ik?”. De antwoorden op deze vragen zijn het startpunt van het traject en bepalen tevens de zoekrichting van de kandidaat (Staatvendienst, 2010). Hoe je als consultant samen met kandidaat in gesprek kunt gaan over deze vragen en hoe je de antwoorden samen met kandidaat inzichtelijk kunt maken, zal tijdens de methodiektraining uitgelegd en ervaren worden.

Voor welke kandidaten: laaggeletterden, kandidaten die weinig/geen beeldschermwerk kunnen verrichten of mensen die aan de onderkant van de participatieladder staan.

Duur methodiek: 95 minuten.

Benodigdheden

Het materiaal dat nodig is voor een goede uitvoering van deze methodiek is op te splitsen in twee onderdelen. Voorafgaand aan de training dient de trainer te beschikken over:

- E-mailadressen van de medewerkers om de formulieren van de beroepenoriëntatie te kunnen mailen;
- Formulier 1: Motivatie;
- Formulier 2: Wensen en bereidheden;
- Formulier 3: Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen;
- Formulier 4: Uw persoonlijk profiel;
- E-mailadres van de trainer om de formulieren weer terug te kunnen mailen.

Uiteindelijk is de trainer in het bezit van de ingevulde formulieren.

De benodigdheden tijdens de training zijn:

- De ingevulde formulieren van de medewerkers.

Leerdoelen

- De medewerker weet wat voor soort vragen aan de kandidaat gesteld worden wanneer die deze methodiek aan het maken is;
- De medewerker weet aan het eind van de training hoe die de resultaten van de beroepenoriëntatie kan bespreken met de kandidaat.

Draaiboek beroepenoriëntatie

Deze methodiek is ontwikkeld voor laaggeletterden, kandidaten die weinig/geen beeldschermwerk kunnen verrichten en/of aan de onderkant van de participatieladder staan. Deze methodiek is niet -zoals de overige methodieken- bij iedereen in te zetten. Deze methodiek is specifiek voor deze doelgroep ontwikkeld.

De medewerkers hebben voorafgaand aan deze training een opdracht per mail ontvangen. Deze opdracht dienen de medewerkers voorafgaand aan de training te maken. De ingevulde formulieren worden teruggestuurd naar de trainer, zodat alle resultaten aanwezig zijn tijdens de training. Dit aangezien de ingevulde formulieren gebruikt worden tijdens het oefenen van de methodiek.

Thuisopdracht

1. De medewerkers ontvangen een mail met de vraag of zij als voorbereiding op de training de formulieren zelf in willen vullen.
2. De medewerkers vullen de formulieren in.
3. De medewerkers sturen de ingevulde formulieren terug naar de trainer.
4. De trainer inventariseert de ingevulde formulieren, print deze uit en neemt ze mee naar de training.



Let op!

De methodiek beroepenoriëntatie bestaat uit verschillende formulieren die ingevuld dienen te worden. De formulieren die de medewerker moet invullen, zijn:

- Formulier 1: Motivatie;
- Formulier 2: Wensen en bereidheden;
- Formulier 3: Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen;
- Formulier 4: Uw persoonlijk profiel;

In bijlage 1 zijn de blanco formulieren toegevoegd die ingevuld dienen te worden.

De methodiek beroepenoriëntatie start op dia 22 van de presentatie. Voordat de resultaten van de formulieren worden besproken, wordt eerst geëvalueerd over hoe de medewerkers het vonden om de formulieren in te vullen.

Mogelijke doorvragen die de trainer zou kunnen stellen, zijn:

- Hoe heb je het ervaren om deze formulieren in te vullen?
- Waar liep je tegenaan tijdens het invullen van de formulieren?
- Wat vond je van de vragen?
- Wat vond je van de tijd die je ermee kwijt was om de formulieren in te vullen?
- Wat adviseer je de kandidaat wanneer die de beroepenoriëntatie gaat invullen?



Idee!

Zorg ervoor dat de consultants hun eigen ervaringen over deze methodiek ook bespreken met de kandidaat wanneer zij de beroepenoriëntatie inzetten. Hierdoor krijgt de kandidaat een goed beeld mee over hoe de test eruit ziet en wat hij kan verwachten.

Na stil te hebben gestaan bij de ervaringen van de medewerkers, gaan de medewerkers de resultaten in duo's bespreken. Wanneer de medewerkers in duo's gaan oefenen, mag direct gestart worden met het bespreken van de resultaten van de formulieren. Het vragen naar ervaringen over het invullen van de test is hiervoor al gedaan.

Gesprekken

Duur: 25 minuten per gesprek

Na de eerste 25 minuten geeft de trainer een seintje en worden de rollen omgedraaid.

Ga met elkaar in gesprek over de resultaten van de verschillende formulieren. Zorg ervoor dat je er tijdens het gesprek achter komt:

- Wat de ander motiveert om te willen werken;
- Wat de wensen en bereidheden zijn van de ander;
- Welke kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen de ander bezit.

Alle medewerkers hebben één keer de rol van consultant op zich genomen en zijn één keer kandidaat geweest. Na afloop is er de gelegenheid om elkaar feedback te geven. De vragen waarover de medewerkers elkaar feedback kunnen geven, is weergegeven op dia 27. Na het geven van feedback aan elkaar, wordt de training weer in de groep opgepakt. Er vindt een evaluatie plaats over wat er goed ging tijdens het oefenen van deze methodiek en wat er beter zou kunnen.

Persoonlijk profiel

Voor welke kandidaten: alle kandidaten die antwoord kunnen geven op de vragen “Wie ben ik?”, “Wat kan ik?” en “Wat wil ik?”.

Duur methodiek: 20 minuten.

Benodigheden

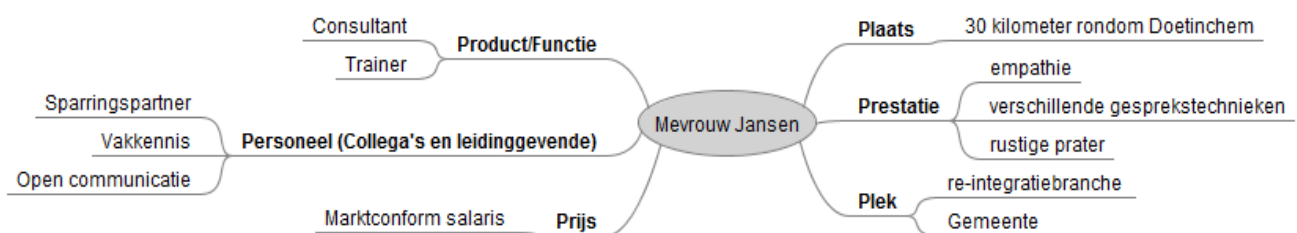
Hetgeen dat de trainer nodig heeft voor de uitleg van het persoonlijk profiel:

- Een voorbeeld van een persoonlijk profiel.

Draaiboek persoonlijk profiel

De consultants kunnen er ook voor kiezen om samen met de kandidaat een persoonlijk profiel op te stellen. Het persoonlijk profiel is een manier om samen met de kandidaat inzichtelijk te krijgen wat de kandidaat zoekt. Vragen die tijdens het invullen van het persoonlijk profiel beantwoord worden, zijn: “Wie ben ik?”, “Wat kan ik?” en “Wat wil ik?”. De formulieren die de kandidaat heeft ingevuld tijdens de beroepenoriëntatie, kunnen helpen het persoonlijk profiel te vullen (Staatvandienst, 2012).

Een voorbeeld van een ingevuld persoonlijk profiel is zichtbaar op dia 29. Hieronder is die ter verduidelijking weergegeven.



Let op!

De uitleg die hoort bij het persoonlijk profiel van mevrouw Jansen. De indeling die gebruikt is bij dit persoonlijk profiel, is die van de 7x P. De P's staan voor: persoon, plaats, prestatie, plek, prijs, personeel en product.

- Plaats: de kandidaat zoekt een functie in een straal van 30 km rondom Doetinchem;
- Prestatie: de kandidaat vindt van zichzelf dat zij over empathisch vermogen beschikt, over verschillende gesprekstechnieken beschikt en dat het een rustige prater is;
- Plek: haar werkplek ziet kandidaat voor zich in de re-integratiebranche of bij de gemeente;
- Product: de functie die de kandidaat wil uitoefenen is die van consultant of trainer;
- Personeel: de kandidaat vindt het belangrijk dat haar collega's en leidinggevende een sparringspartner voor haar zijn, dat ze vakkennis kan delen en dat er op een open manier gecommuniceerd wordt;
- Prijs: de kandidaat wil graag een marktconform salaris verdienen.

(Staatvandienst, 2012).

Het ingevulde persoonlijk profiel dient als zoekprofiel tijdens de zoektocht naar een andere baan. Wanneer blijkt dat er door middel van deze 'eisen' geen relevante vacatures zijn, is het mogelijk om het persoonlijk profiel aan te passen. De consultant kan samen met de kandidaat in gesprek over op welke punten hij bereid is concessies te doen (Staatvandienst, 2012).

Methodiek sollicitatietraining/social media training

Algemene informatie

De methodiek sollicitatietraining/social media training bestaat uit verschillende onderdelen. De onderdelen die bij deze training horen, zijn: de vacature-analyse, het telefonisch informeren naar de vacature, het opstellen van een persoonlijk CV, het schrijven van een sollicitatiebrief, het voorbereiden van een sollicitatiegesprek en/of netwerkgesprek en netwerken (Relan, 2012). Hoe de consultants dit het beste kunnen aanpakken, wordt tijdens de methodiekentraining uitgelegd en geoefend.

Voor welke kandidaten: alle kandidaten die gaan beginnen met solliciteren en/of netwerken.
Duur methodiek: 75 minuten.

Benodigdheden

De benodigdheden voor het uitvoeren van deze methodiek zijn:

- Minimaal 3 laptops;
- Voldoende oplaadpunten voor de laptops.

De benodigdheden voor het eind van het onderdeel sollicitatietraining/social media training zijn:

- Een voorbeeld van een vacature-analyse;
- Een voorbeeld van hoe je een CV analyse uitvoert;
- Verschillende voorbeeld CV's;
- Voorbeelden van een sollicitatiebrief;
- Informatie over hoe je een sollicitatiegesprek/netwerkgesprek kunt voorbereiden.

Leerdoelen

- De medewerker weet welke vragen beantwoord moeten worden om een goede vacature-analyse uit te voeren;
- De medewerker weet waarom die een kandidaat telefonisch kan laten informeren naar de vacature;
- De medewerker weet welke onderdelen op een CV moeten staan en hoe die dit kan verwoorden aan de kandidaat;
- De medewerker weet hoe die samen met een kandidaat een sollicitatiebrief kan schrijven;
- De medewerker weet hoe die samen met een kandidaat een sollicitatiegesprek kan voorbereiden;
- De medewerker weet hoe die de kandidaat actief aan het netwerken krijgt.

Draaiboek sollicitatietraining/social media training

Voordat er met een nieuwe werkvorm wordt gestart, wordt er eerst een voorbeeldcasus weergegeven. De casus die bij deze werkvorm hoort is hieronder weergegeven en zichtbaar op dia 32 van de presentatie.

Voorbeeldcasus

Kandidaat X zit in een outplacementtraject bij jou. Kandidaat is al vanaf dag één gemotiveerd op zoek naar een andere baan. Kandidaat weet goed wie hij is, wat hij kan en wat hij wil. Kandidaat vindt het alleen lastig om zich op verschillende sociale media te verkopen. "Wat moet ik daar dan neerzetten?" vraagt hij wanhopig aan zijn consultant. "En ook het verkopen van mijzelf op papier en in een gesprek vind ik lastig hoor. Ik weet het allemaal ook niet", zegt de kandidaat zuchtend. "Vroeger was het veel makkelijker, dan kon ik gewoon op mijn fiets bij bedrijven aan gaan, maar tegenwoordig ...".

Deze voorbeeldcasus leidt de methodiek sollicitatietraining/social media training in. Na het laten zien van de voorbeeldcasus, het horen van verschillende voorbeeldcasussen en het beantwoorden van mogelijke vragen voorafgaand aan deze methodiek, wordt gestart met de theorie.



Theorie

De methodiek sollicitatietraining/social media training is een omvangrijke methodiek en bestaat uit verschillende onderdelen. Deze onderdelen zijn:

- Vacature-analyse;
- CV analyse;
- Voorbeeld CV;
- Sollicitatiebrief;
- Sollicitatiegesprek;
- Netwerkgesprek;
- Netwerken.

Deze informatie wordt aan het eind van de methodiek schriftelijk aan de medewerkers overhandigd. De consultant kan er tijdens een traject voor kiezen om deze onderdelen afzonderlijk van elkaar te behandelen. Dit is afhankelijk van de behoefte van de kandidaat (Relan, 2012).



Let op!

Wanneer de medewerkers nog vragen hebben over de verschillende theoretische onderdelen, kunnen zij die nog stellen. Als er geen vragen zijn van de medewerkers, kan gestart worden met het fysieke onderdeel van de methodiek sollicitatietraining/social media training.



Computer

De trainer vertelt de medewerkers over hoe je gebruik kunt maken van social media. De trainer laat dit zien met behulp van een laptop en de medewerkers kunnen deze handelingen nadoen. De medewerkers zijn op dit moment ook in de gelegenheid om vragen te stellen. De trainer zal vertellen over:

- Zoekstrategieën van bedrijven op social media;
- Het gebruik van social media;
- Welke informatie is van belang om op social media te zetten;
- Hoe wordt een kandidaat gevonden?.

Activiteit

De medewerkers zijn elkaar in duo's aan het adviseren over hoe je social media kunt gebruiken tijdens het traject.

- *Geef tips over hoe jij social media gebruikt/wil gaan gebruiken in een traject;*
- *Wissel interessante websites met elkaar uit;*
 - *Wissel ideeën met elkaar uit;*
- *Vraag hulp bij onderdelen waar je zelf niet uitkomt.*



Let op!

De methodiek sollicitatietraining/social media training bestaat uit verschillende onderdelen. Deze onderdelen worden op papier uitgedeeld aan de medewerkers. De informatie over deze methodiek is voor de medewerkers terug te vinden op de F-schijf.

Hoe komt de medewerker bij deze formulieren? Ga naar "SVD Re-integratie" → klik op "Diensten fase 3". In deze map zijn de verschillende onderdelen terug te vinden.

Methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap

Algemene informatie

Bij deze methodiek wordt de kandidaat zo professioneel mogelijk begeleid op weg naar zijn eigen onderneming. De coaching bij deze methodiek bestaat uit 3 fasen: voorbereiden en onderzoeken, uitrollen en duurzaamheid waarborgen (Kuitert, 2013).

Voor welke kandidaten: kandidaten die een eigen onderneming willen starten.

Duur methodiek: 15 minuten.

Leerdoelen

- De medewerker weet uit welke fasen de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap bestaat;
- De medewerker weet waar die de kandidaat op moet wijzen tijdens fase 1 (voorbereiden en onderzoeken).

Draaiboek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap

Voordat er met een nieuwe werkvorm gestart wordt, wordt er eerst een voorbeeldcasus weergegeven. De casus die bij deze werkvorm hoort is hieronder weergegeven en zichtbaar op dia 37 van de presentatie.

Voorbeeldcasus

Kandidaat (58 jaar) heeft 35 jaar met veel plezier en vol overgave gewerkt in een kapsalon. Door een faillissement is de kandidaat in een WW-uitkering terecht gekomen en heeft zij zich aangemeld voor een traject bij Staatvandienst. Kandidaat heeft een intakegesprek gehad en heeft aangegeven dat zij van mening is, dat zij met haar leeftijd niet meer aan de slag zal komen in een kapsalon. Overal staan volgens haar van die "jongelui" het werk uit te voeren en zij ziet zichzelf daar niet tussenlopen. Tijdens het intakegesprek valt de kandidaat steeds weer terug op het feit dat zij zichzelf te oud vindt. Aan het eind van het gesprek komt kandidaat toch overstag en geeft aan dat zij wel over een mooie ruimte beschikt en dat daar misschien mogelijkheden voor haar liggen als zzp'er.

Deze voorbeeldcasus leidt de methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap in. Na het laten zien van de voorbeeldcasus, het horen van verschillende voorbeeldcasussen en het beantwoorden van mogelijke vragen voorafgaand aan deze methodiek, wordt de theorie uitgelegd.



Theorie

De methodiek begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap bestaat uit drie fasen. Deze 3 fasen zijn:

1. Voorbereiden en onderzoeken;
2. Uitrollen;
3. Duurzaamheid waarborgen.

In de eerste fase wordt stilgestaan bij het voorbereiden en onderzoeken of het zelfstandig ondernemerschap bij de kandidaat past. De kandidaat gaat samen met de consultant nadenken over hoe de kandidaat zijn ideeën voor zich ziet. Vragen die de consultant kunnen helpen, zijn:

- Waarom wil kandidaat als zelfstandige starten? (drijfveren, motivatoren);
- Wat zijn voor de kandidaat belangrijke uitgangspunten? (financiën, idee, ervaring);
- Wat voor een type ondernemer is kandidaat? (eventueel mogelijk om de ondernemerstest van de externe organisatie in te zetten);
- Wat zijn kandidaat zijn/haar talenten als ondernemer?;
- Waar liggen de uitdagingen voor kandidaat?;
- Wat zijn de valkuilen voor kandidaat?;
- Wat is kandidaat zijn/haar ondernemersidee?;
- Is het ondernemersidee van kandidaat goed op de markt te positioneren?.

Met behulp van deze vragen kan kandidaat zich een beeld vormen of hij daadwerkelijk door wil gaan met het starten van zijn eigen onderneming (Kuitert, 2013).

De kandidaat kan tijdens de eerste fase een ondernemerstest doen, dat zekerheid biedt en een bevestiging geeft met betrekking tot de ondernemersvaardigheden. Na afronding van deze test laat het een profiel zien waarin je in één beeld kunt zien hoe ondernemend je bent (Kuitert, 2013).

De tweede fase gaat over het schrijven en toetsen van het ondernemersplan. Het schrijven van het ondernemersplan dient zeer uitvoerig en gedetailleerd gedaan te worden, zodat de praktijk geen verrassingen oplevert. De uitvoerige beschrijving van een ondernemersplan maakt de opstart en het uiteindelijke succes makkelijker (Kuitert, 2013).

In fase drie wordt de duurzaamheid gewaarborgd en gaat de kandidaat het ondernemersplan realiseren. In deze fase komt het aan op de ondernemersvaardigheden van de kandidaat. De kandidaat moet in een periode van 6 maanden zelfstandig de nodige (financiële) ontwikkelingen doormaken om daarna verder te kunnen (Kuitert, 2013).

Aangezien dit een zeer specialistische methodiek is, wordt deze methodiek alleen door de consultants uitgevoerd die zich hierin gespecialiseerd hebben. Wel is het voor iedere consultant van belang dat zij weten dat deze methodiek aanwezig is en hoe deze methodiek in elkaar zit. Op deze manier kan de consultant het proces van deze methodiek monitoren en waarborgen.

Bijlage 1 Formulieren beroepenoriëntatie

Formulier 1: Motivatie

De belangrijkste vragen die u zich over uw toekomstig werk moet stellen, gaan over wat u nu eigenlijk wilt.

- Wat voor mensen wilt u om u heen hebben op uw werk?
- In welke omgeving wilt u werken?
- Wat wilt u het liefst doen als u werkt?
- Naar welke organisatiestructuur gaat uw voorkeur uit?
- Welke waarden en opvattingen wilt u in uw werk uitdragen?

De antwoorden op deze vragen geven een duidelijk beeld van wat voor u in uw toekomstig werk motiverend is.

Wat is werkelijk belangrijk voor u?

Om voldoening uit uw werk te halen, moet u een baan hebben die aansluit bij uw antwoorden. U bent vast wel eens iemand tegen gekomen die uitermate tevreden en enthousiast was over zijn/haar baan, maar een baan die u saai en zonder uitdaging leek. Een baan past bij een bepaald persoon, dus niet bij elk persoon. Het gaat er dus niet om of een baan goed, slecht of bevredigend is, maar of hij **voor u** goed en bevredigend is.

Kortom: sluit die baan aan bij wat u motiveert?

Ik wil graag dat de mensen met wie ik werk de volgende eigenschappen hebben:
--

- | | |
|--|--|
| • Actief, snel en energiek | ☐ ja ☐ nee |
| • Altijd opgewekt en vriendelijk | ☐ ja ☐ nee |
| • Ambitieuze, gedreven en prestatiegericht | ☐ ja ☐ nee |
| • Bereid veel werk te verzetten | ☐ ja ☐ nee |
| • Geneigd privé en werk te scheiden | ☐ ja ☐ nee |
| • Gevoelens willen uiten | ☐ ja ☐ nee |
| • Hulpvaardig | ☐ ja ☐ nee |
| • In zijn voor personeelsfeesten | ☐ ja ☐ nee |
| • Kritisch | ☐ ja ☐ nee |
| • Loyaal aan het bedrijf | ☐ ja ☐ nee |
| • Netjes, ordentelijk en rustig | ☐ ja ☐ nee |
| • Open communicatie | ☐ ja ☐ nee |

In mijn baas zoek ik de volgende eigenschappen:

- | | |
|--|--|
| • Autoritair | ☐ ja ☐ nee |
| • Betrokken bij mijn werk | ☐ ja ☐ nee |
| • Communicatief, eerlijke en objectief | ☐ ja ☐ nee |
| • Charismatisch leider | ☐ ja ☐ nee |
| • Geneigd tot het geven van feedback | ☐ ja ☐ nee |
| • Geïnteresseerd in mijn ontwikkeling | ☐ ja ☐ nee |
| • Goed geïnformeerd, veel kennis | ☐ ja ☐ nee |
| • Goed leidinggevend | ☐ ja ☐ nee |
| • Integer | ☐ ja ☐ nee |
| • Kritisch en veeleisend | ☐ ja ☐ nee |
| • Zakelijk | ☐ ja ☐ nee |

Wat is de plaats van werk in uw leven? Deze vraag kunt u beantwoorden met behulp van onderstaande vragen.

- Wat zoek ik in werk?

- Waarom wil ik werken?

- Welke plaats heeft werk in mijn leven?

- Wat heb ik daar voor over en wat niet?

- Hoe past werk in de rest van mijn leven?

U gaat opnieuw kijken naar uw opleidingen/cursussen en werkervaringen en noteert de taken/werkzaamheden die u nog steeds leuk zou vinden om te doen en die u ook nog steeds mag en kunt doen.

Taken die ik nu nog steeds leuk vind om te doen en ook nog zou kunnen doen:

Taken die ik niet meer zou willen/kunnen doen:

Formulier 2: Wensen en bereidheden

Bij het zoeken naar werk is het heel belangrijk om te weten wat u graag zou willen. Dit is minstens zo belangrijk als uw werkervaring en wat u kunt. Het gaat er in dit formulier om wat u belangrijk vindt in uw werk en niet direct om wat voor soort functie u zou willen uitvoeren. De volgende onderdelen gaan dan ook over het in kaart brengen van uw wensen.

Wat vindt u belangrijk in uw werk?

Met mensen omgaan

- | | | |
|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Contact hebben met mensen | ☐ ja | ☐ nee |
| Anderen helpen | ☐ ja | ☐ nee |
| Met gezonde mensen omgaan | ☐ ja | ☐ nee |
| Met zieke mensen omgaan | ☐ ja | ☐ nee |
| Met ouderen werken | ☐ ja | ☐ nee |
| Met kinderen werken | ☐ ja | ☐ nee |
| Diepgaand contact hebben | ☐ ja | ☐ nee |
| Telefonisch contact hebben | ☐ ja | ☐ nee |
| Klanten helpen | ☐ ja | ☐ nee |

Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Verantwoordelijk werk doen | ☐ ja | ☐ nee |
| Verantwoordelijkheid dragen | ☐ ja | ☐ nee |
| Zelf beslissingen nemen | ☐ ja | ☐ nee |
| Eigen tijd indelen | ☐ ja | ☐ nee |
| Zelfstandig werken | ☐ ja | ☐ nee |
| Coördinerende taken hebben | ☐ ja | ☐ nee |
| Werken met duidelijk voorschriften | ☐ ja | ☐ nee |

Collega's

- | | | |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Veel met anderen te maken hebben | ☐ ja | ☐ nee |
| Leidinggeven aan anderen | ☐ ja | ☐ nee |
| Alleen werken | ☐ ja | ☐ nee |
| Samenwerken | ☐ ja | ☐ nee |
| Onder een leider werken | ☐ ja | ☐ nee |

Branche

Administratie (kantoor)	☐ ja	☐ nee
Industrie/productie	☐ ja	☐ nee
Detailhandel (winkel)	☐ ja	☐ nee
Overheid	☐ ja	☐ nee
Bedrijfsleven	☐ ja	☐ nee
Gezondheidszorg	☐ ja	☐ nee
Agrarische sector	☐ ja	☐ nee

Omstandigheden

Buiten werken	☐ ja	☐ nee
Binnen werken	☐ ja	☐ nee
In kleine, besloten ruimte werken	☐ ja	☐ nee
Met hoofd werken	☐ ja	☐ nee
Interessante functie inhoud	☐ ja	☐ nee
Mogelijkheid om door te groeien	☐ ja	☐ nee
Bij een groot bedrijf werken	☐ ja	☐ nee
Bij een klein bedrijf werken	☐ ja	☐ nee
Zittend werk doen	☐ ja	☐ nee
Staand werk doen	☐ ja	☐ nee
Vaste werkplek	☐ ja	☐ nee
Ambulante functie	☐ ja	☐ nee
Afwisseling in het werk	☐ ja	☐ nee

Voorwaarden

Vast werk	☐ ja	☐ nee
Ploegendienst	☐ ja	☐ nee
Tijdelijke baan	☐ ja	☐ nee
Freelance werkzaamheden	☐ ja	☐ nee
Wisselende werktijden	☐ ja	☐ nee
Werken in mijn woonplaats*	☐ ja	☐ nee
Volledige baan	☐ ja	☐ nee
Deeltijdba	☐ ja	☐ nee

* Welke afstand wilt u reizen om naar uw werk te gaan?

Bereidheden

Wilt u een scholing volgen om een nieuwe baan te vinden?	☐ ja	☐ nee
Wilt u cursussen volgen?	☐ ja	☐ nee
Wilt u overwerken?	☐ ja	☐ nee
Wilt u in het weekend werken?	☐ ja	☐ nee
Wilt u 's avonds werken	☐ ja	☐ nee
Kunt u onder tijdsdruk werken?	☐ ja	☐ nee
Wilt u voor een nieuwe baan verhuizen?	☐ ja	☐ nee

Wat zijn uw belangrijkste wensen?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Hoeveel uur wilt u werken?

In welke regio/plaats wilt u werken?

Formulier 3: Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen

Kwaliteiten zeggen iets over u wat u goed kunt, deze zijn van nature aanwezig.

Vaardigheden zeggen iets over uw handigheid, deze kunnen aangeleerd worden.

Eigenschappen zijn persoonlijke kenmerken, zijn kenmerken die bij u horen, maar die aangepast kunnen worden.

Als u de onderstaande stellingen/uitspraken heeft beantwoord, brengt u uw kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen in kaart. Deze kunnen van essentieel belang zijn bij het zoeken naar een nieuwe functie en van essentieel belang zijn bij uw sollicitatieprocedure.

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen in Communicatie		
Luisteren	☐ ja	☐ nee
Vertrouwen wekken	☐ ja	☐ nee
Open staan voor andere mening	☐ ja	☐ nee
Met diverse mensen omgaan	☐ ja	☐ nee
Mensen kunnen overtuigen/overreden	☐ ja	☐ nee
Mensen kunnen beïnvloeden	☐ ja	☐ nee
Met weerstand/conflict kunnen omgaan	☐ ja	☐ nee
Bemiddelen	☐ ja	☐ nee
Onderhandelen	☐ ja	☐ nee
Beslissingen nemen	☐ ja	☐ nee
Kennis overbrengen	☐ ja	☐ nee
Het woord doen in grote groepen	☐ ja	☐ nee
Het leiden van gebeurtenissen	☐ ja	☐ nee

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen op Emotioneel gebied

Doorzettingsvermogen hebben	☐ ja	☐ nee
Tactvol/diplomatiek zijn	☐ ja	☐ nee
Discreet zijn	☐ ja	☐ nee
Direct zijn	☐ ja	☐ nee
Inschatting kunnen maken	☐ ja	☐ nee
Analyseren	☐ ja	☐ nee
Goede sfeer scheppen	☐ ja	☐ nee
Luisteren	☐ ja	☐ nee
Geduldig zijn	☐ ja	☐ nee
Leiding accepteren	☐ ja	☐ nee
Kritiek kunnen ontvangen	☐ ja	☐ nee
Feedback geven	☐ ja	☐ nee
Keuzes maken	☐ ja	☐ nee

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen op Technisch gebied

Iets repareren, maken, aanleggen, samenstellen	☐ ja	☐ nee
Oplossingen bedenken voor technische problemen	☐ ja	☐ nee
Kennis van gereedschappen	☐ ja	☐ nee
Omgaan met gereedschappen	☐ ja	☐ nee
Kennis van elektrotechniek	☐ ja	☐ nee
Kennis van apparaten	☐ ja	☐ nee
Kennis van materialen/producten	☐ ja	☐ nee
Handvaardig	☐ ja	☐ nee
Besturen voertuigen	☐ ja	☐ nee
Snelheid in handelen	☐ ja	☐ nee
Nauwkeurig handelen	☐ ja	☐ nee
Wassen, koken, huishoudelijk werk	☐ ja	☐ nee

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen op Helpend/verzorgend gebied

Verzorgen van mensen	☐ ja	☐ nee
Verzorgen van planten	☐ ja	☐ nee
Verzorgen van dieren	☐ ja	☐ nee
Service verlenen	☐ ja	☐ nee
Begrip tonen	☐ ja	☐ nee
Belangstelling tonen	☐ ja	☐ nee
Aanvoelen van menselijke relaties	☐ ja	☐ nee
Andermans waarden respecteren	☐ ja	☐ nee
Discreet zijn	☐ ja	☐ nee
Geheimhouding	☐ ja	☐ nee

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen op Organisatorisch gebied

Plannen/planningen maken	☐ ja	☐ nee
Problemen kunnen voorzien en voorkomen	☐ ja	☐ nee
Op juiste moment beslissingen kunnen nemen	☐ ja	☐ nee
Binnen gestelde tijd kunnen werken	☐ ja	☐ nee
Initiatief nemen	☐ ja	☐ nee
Iets nieuws opzetten	☐ ja	☐ nee
Veranderingen aanbrengen	☐ ja	☐ nee
Omgaan met onverwachte situaties	☐ ja	☐ nee
Hulp invoeren daar waar nodig	☐ ja	☐ nee
Slagvaardig optreden	☐ ja	☐ nee
Zien wat nodig is	☐ ja	☐ nee
Hoofd- en bijzaken onderscheiden	☐ ja	☐ nee
Beoordelen	☐ ja	☐ nee
Toezicht houden op voortgang/kwaliteit	☐ ja	☐ nee

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen op Cijfermatig gebied

Werken met cijfers en getallen	☐ ja	☐ nee
Kunnen onthouden van getallen	☐ ja	☐ nee
Nauwkeurig berekenen	☐ ja	☐ nee
Snel rekenen	☐ ja	☐ nee
Offertes maken	☐ ja	☐ nee
Financieel inzicht	☐ ja	☐ nee
Boekhoudkundig inzicht	☐ ja	☐ nee

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen op Taal gebied

Taal grammatica	☐ ja	☐ nee
Taalfouten opsporen	☐ ja	☐ nee
Lezen	☐ ja	☐ nee
Notuleren/verslagen maken	☐ ja	☐ nee
Samenvattingen maken	☐ ja	☐ nee
Teksten schrijven	☐ ja	☐ nee
Vreemde talen (spreken en schrijven)	☐ ja	☐ nee

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen op Lichamelijk gebied

Conditie en uithoudingsvermogen	☐ ja	☐ nee
Kracht, behendigheid	☐ ja	☐ nee
Goede oog-, hand- en voetcoördinatie	☐ ja	☐ nee
Buiten werken onder diverse weersomstandigheden	☐ ja	☐ nee

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen op Creatief gebied

Grafisch vormgeven	☐ ja	☐ nee
Schrijven	☐ ja	☐ nee
Programma's kunnen ontwikkelen	☐ ja	☐ nee
Vernieuwende ideeën hebben	☐ ja	☐ nee
Voorstellingsvermogen hebben	☐ ja	☐ nee
Kleurgevoel	☐ ja	☐ nee
Muziek/toneel	☐ ja	☐ nee

Top 5

Selecteer nu uit de totale lijst van deze opdracht de voor u vijf kenmerkende kwaliteiten. Geef tevens in een voorbeeld aan waarom dat u vindt dat deze kwaliteit/vaardigheid bij u past.

1.

Voorbeeld

2.

Voorbeeld

3.

Voorbeeld

4.

Voorbeeld

5.

Voorbeeld

Formulier 4: Persoonlijk profiel

Uw persoonlijk profiel is een verkorte weergave van hetgeen u heeft ingevuld, zodat u in een oogopslag kunt zien waar u rekening mee moet houden in uw sollicitatieprocedure. Maar ook wat uw persoonlijke kracht is in de sollicitatieprocedure.

Wat is uw motivatie om te werken?
--

Taken die ik nog steeds leuk vind om te doen?
--

1.

2.

3.

4.

5.

Taken die ik niet meer zou willen doen?
--

1.

2.

3.

4.

5.

Wensen bij het zoeken naar werk
1.
2.
3.
4.
5.

Aantal te werken uren:

Regio/plaats om te werken:

Kwaliteiten, vaardigheden en eigenschappen die u aanspreken
1.
2.
3.
4.
5.

Bijlage 2 Notitiebladen

NOTITIES

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Bijlage 15 Eigen werkverklaring

Ondergetekende:

Daniëlle ten Voorwerk.....

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding door middel van voetnoten,
- 3) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Bree.....

Datum: 30-05-2016.....

Handtekeningen:

d. ten Voorwerk.....

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring ' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.