



# De Professional Centraal

**'NIET AANGEBOREN HERSENLETSEL IS  
COMPLEX. WAT VOOR DE EEN WERKT KAN  
VOOR DE ANDER JUIST AVERECHTS WERKEN'**

Arjan van der Kraan

**'DE DINGES WEET WAAR HIJ HEEN WIL, MAAR  
NIET WAAR HIJ UITEINDELIJK UIT GAAT KOMEN'**

Hans Bosselaar, Vrije Universiteit Amsterdam

**'ALS BEGELEIDER MOET JE ERVOOR WAKEN  
DAT JE DE REGIE AFPAKT'**

Emiel van Doorn, StiBCO/Cedeso



03.



INTERVIEW  
ARJAN VAN DER KRAAN

### 'Neem de tijd voor cliënten met NAH'

[LEES MEER](#)

06.



INTERVIEW  
HANS BOSSELAAR

### Leren van de Dinges; de grenzeloze professional

[LEES MEER](#)

09.



INTERVIEW  
EMIEL VAN DOORN

### Met vraaggericht coachen het zorgsyndroom te lijf

[LEES MEER](#)

12.



INTERVIEW KARIN TECLA & MARCEL VAN DRUENEN

### De klant aan het stuur bij Serviceplein

[LEES MEER](#)

15.



INTERVIEW  
JOOST VAN GENABEEK

### Voor een duurzaam werkverband

[LEES MEER](#)

17. [TERUGBLIK CONGRES >>](#)

18. [COLOFON >>](#)





# ‘Neem de tijd voor cliënten met NAH’

**N**a een verkeersongeval moest Arjan van der Kraan (35) om leren gaan met hersenletsel. Na wisselende ervaringen in verschillende banen geeft hij nu advies over Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) aan professionals.





### Hoe heb je hersenletsel opgelopen?

‘Dat gebeurde in 2004. In de sportschool was ik toevallig mijn buurman tegengekomen. We waren allebei tegelijk klaar en besloten een wedstrijd te doen met onze auto’s: wie het eerste thuis was. Na een inhaalmanoeuvre raakte ik in de slip. Het was februari en de temperatuur lag rond het vriespunt. Ik gleed van de weg af en raakte twee bomen. Ik lag helemaal op de achterbank en het dak van de auto was dubbelgevouwen. De linkerkant van mijn schedel was verbrijzeld en ik raakte in een coma. Mijn overlevingskans was minder dan tien procent, maar door te knokken ben ik er voor een groot deel bovenop gekomen. Ik woon zelfstandig en ben zelfs getrouwd. Samen met mijn vrouw kan ik mijn leven goed invullen.’

### Wat heeft jou in de periode na je ongeval verder geholpen?

‘Ik wilde het leven dat ik had voor mijn ongeval weer terug en ik wist dat ik daar hard voor moest werken. Nog steeds trouwens. Mijn directe revalidatie duurde ongeveer anderhalf jaar, maar er komen nog altijd dingen terug. Ik wil verder komen, ook al weet ik niet hoe ver dat precies kan zijn. Op sommige vlakken gaat mijn herstel beter dan op andere vlakken. Op het gebied van werk is het jammer genoeg nog niet wat ik had gehoopt.’

### Wat voor werk heb je de afgelopen 14 jaar gedaan?

‘Eerst heb ik geprobeerd om mijn oude baan op te pakken, als autoschadehersteller. Helaas bleek dat lichamelijk te zwaar. Mijn begeleider in het revalidatie-

*NAH is complex en de mensen die het hebben zijn heel verschillend. Wat voor de een werkt kan voor de ander juist averechts werken.*

centrum en mijn werkgever hadden van tevoren al gezegd dat het werk te zwaar zou zijn, maar ik ben eigenwijs. Ik wilde het eerst proberen. Ik begon met simpele klusjes, tijdens twee dagdelen per week op rustige dagen. Maar mijn fijne motoriek was niet goed genoeg meer. Ik had moeite om me te concentreren en moest heel hard werken om überhaupt een klein beetje te functioneren. Toen ik besloot te stoppen was dat tegelijk frustrerend en een opluchting. Daarna ben ik nog mijn eigen autopoetsbedrijf begonnen en heb ik als instructeur in een sportschool gewerkt. Maar beide bleken niet mogelijk vanwege mijn restletsel.’

### Wat voor hulp heb je in je werk gekregen?

‘Het opzetten van mijn eigen bedrijf heb ik samen met mijn vader gedaan, zonder hulp van buitenaf. Mijn vader deed de boekhouding. Ik ben graag ondernemend bezig en doe dingen het liefst op mijn eigen manier. Maar af en toe is het natuurlijk fijn om ondersteuning te krijgen. Met mijn autopoetsbedrijf ben ik uiteindelijk gestopt, onder andere omdat er te weinig geld binnenkwam.





Mijn baan in de sportschool was geregeld via zorgorganisatie Zozijn. Zij mochten mij echter niet begeleiden, omdat het geen vrijwilligerswerk was. Wel heb ik samen met mijn begeleider van Zozijn geregeld dat ik gespreide arbeidstijden kreeg. Bij de sportschool hadden ze niet echt een idee wat NAH inhield. Het was vooral: kijk maar hoe het gaat. We beginnen en we zien wel. Dat liep niet geweldig. Ik had moeite met alle prikkels in de trainingsruimte. Achteraf gezien was het goed geweest als mijn werkgever op de hoogte was gebracht van mogelijke probleemsituaties. Volgens mij wisten ze bij de sportschool niet goed waar ze aan begonnen.'

---

*'Neem bijvoorbeeld de tijd voor een gesprek, maar stop na een halfuur.'*

---

### **Je adviseert nu vrijwilligers en professionals in het omgaan met cliënten met NAH. Wat hebben zij te leren?**

'Een hoop. NAH is complex en de mensen die het hebben zijn heel verschillend. Wat voor de een werkt kan voor de ander juist averechts werken. Ik merk dat werkleiders en jobcoaches goed zijn in het begeleiden van mensen en er bijvoorbeeld op letten dat de dingen niet te snel gaan. Maar het letsel is bij elke cliënt anders. Professionals zouden voor elke persoon moeten zoeken naar de beste aanpak. Daarin mogen ze soms wat vindingrijker zijn. Tijdens een presentatie vertelde een jobcoach bijvoorbeeld dat een cliënt van haar in de kinderopvang wilde werken,

maar dat dat niet lukte vanwege alle geluiden. Ik heb haar aangeraden om voor een paar euro oordopjes te kopen bij de Kruidvat. Die filteren het omgevingsgeluid, maar je kunt er nog wel gewoon mee horen. Daarmee lukt het haar cliënt nu wel. Zo simpel kan het soms zijn.'

### **Wat voor tips geef je cursisten nog meer mee?**

'Neem bijvoorbeeld de tijd voor een gesprek, maar stop na een halfuur. Dan is de koek negen van de tien keer op en komt het bij mensen met NAH vaak niet meer binnen. En oefen van tevoren een gesprek met iemand met hersenletsel. Tel na het stellen van een vraag tot tien wanneer een antwoord uitblijft. Dat lijkt heel lang, maar

sommige cliënten hebben de tijd nodig om een vraag te verwerken. Draag ook niet teveel sieraden of andere tierelantijntjes, want die kunnen enorm afleiden.

Wat betreft de inhoud van een gesprek: werk de onderwerpen een voor een af, want mensen met NAH hebben vaak moeite om te schakelen. Alles moet tegenwoordig zo snel mogelijk, maar door de tijd te nemen voor elkaar voorkom je onduidelijkheden en later teleurstellingen. Probeer duidelijk te zijn over wat wel en niet mogelijk is, maar blijf je cliënt motiveren. Mijn begeleiders bij de revalidatie en bij Zozijn hebben altijd goed naar me geluisterd en me positief gestimuleerd. Dat heeft mij echt geholpen.' \*





# Leren van de Dinges

de grenzeloze professional

Hans Bosselaar, senior onderzoeker Bestuurswetenschap & Politicologie aan de Vrije Universiteit, deed jarenlang onderzoek naar de begeleiding van jongeren binnen de Participatiewet. Daarbij stuitte hij op de Dinges: een grenzeloze alleskunner die mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt succesvol aan werk helpt. Hij onderzoekt nu hoe meer professionals zich kunnen ontwikkelen tot Dinges. >>

*De Dinges weet waar hij heen wil, maar niet waar hij uiteindelijk uit gaat komen.*





### Wie of wat is de Dinges?

'Ik ben de Dinges tegengekomen tijdens een onderzoek naar jongeren met een beperking die onder de Participatiewet vallen. De vraag was hoe zij worden geholpen door gemeenten. Dat viel vaak tegen. De manier waarop zij naar deze jongeren kijken is vaak heel top-down: "We gaan wat werkgevers benaderen, begeleiden de jongeren nog even en dan komt het goed." Maar de werkelijkheid is complexer. Om deze jongeren echt te helpen moet je relaties opbouwen: met werkgevers, met de jongeren zelf, hun ouders, en zelfs met collega's binnen je eigen organisatie. Tijdens het onderzoek kwamen we professionals tegen die dat goed in de vingers hebben; die de begeleiding aanpakken vanuit de relatie en kijken naar de lange termijn. Die professionals houden zich niet aan de grenzen van hun functieomschrijving. Eentje had zelfs geen functieomschrijving. Hij werd 'Dinges' genoemd. Dat hebben wij overgenomen als een soort geuzentitel. De Dinges lijkt vooral op ervaring en intuïtie te werken. Toch hebben wij geprobeerd te achterhalen wat de werkwijze van de Dinges succesvol maakt, in de hoop dat anderen daarvan kunnen leren.'

### Wat zijn de kwaliteiten van een Dinges?

'De kracht van de Dinges schuilt vooral in drie elementen: competenties, kennis en ervaring en persoonlijke eigenschappen. Met de persoonlijke eigenschappen doelen we op de betrokkenheid bij de doelgroep. Dingesen steken veel energie, passie en tijd in hun werk. Daarnaast hebben ze in de loop der jaren de nodige kennis opgebouwd, bijvoorbeeld over proefplaatsingen, jobcoaching en de juiste hulpinstrumenten. Wat betreft competenties: een Dinges kan een heldere analyse maken van een probleem. Belangrijk daarbij is dat hij goed luistert. Een werkgever wil bijvoorbeeld niet een wet uitvoeren, maar jongeren een kans geven. Of de werkgever zoekt een oplossing voor het uitvoeren van laaggeschoold werk. De Dinges koppelt die vraag aan de cliënten die hij begeleidt. Hij snapt dat hij soms water bij de wijn moet doen. De Dinges heeft een zekere ironie in zijn werk. Want ook al streef je naar een maximale oplossing, je weet dat je door de complexiteit van het werk nooit honderd procent gaat halen van waar je op inzet. De Dinges weet waar hij heen wil, maar niet waar hij uiteindelijk uit gaat komen. Dat is niet altijd makkelijk uit te leggen aan een bestuurder of gemeenteraad, maar het is wel de realiteit.'

### Hoe kunnen we meer Dingesen in Nederland krijgen?

'Het is belangrijk dat de functies minder strak worden. Dingesen houden niet van strakke taakomschrijvingen. Alles wordt steeds meer in taken en sectoren verdeeld. Daar moeten we vanaf. We zouden meer



*Die professionals houden zich niet aan de grenzen van hun functieomschrijving.*





*Het is niet makkelijk om als Dinges te werken. Het betekent dat je je persoonlijkheid meeneemt naar je werk.*

naar de mens als geheel moeten kijken. Het lastige is dat sociale diensten een steeds grotere rol krijgen ten koste van SW-bedrijven. Die laatste zijn bekend met de doelgroep. Bij sociale diensten denkt men al snel: “De cliënt is geplaatst. Zaak opgelost.” Maar oplossingen zijn tijdelijk en verdienen continu aandacht. Ik zou zeggen: maak meer ruimte voor Dingesen en onderken dat jongeren na een jaar vaak weer op straat staan. Het is best lastig om bij een sociale dienst Dinges te mogen of kunnen zijn. Ik ken een Dinges die wordt ingehuurd door een gemeente. Zou die in dienst zijn, dan zou hij zich aan allerlei regels moeten houden. Nu kan hij zijn eigen gang gaan.’

### Hoe kunnen professionals Dingesen worden?

‘Dat zijn we nu aan het onderzoeken. We kijken naar hun Ausgangssituatie en of het lukt om zich te ontwikkelen tot Dinges. Dat vraagt om veel reflectie: Wat zijn mijn rollen? Wat voor persoonlijkheid heb ik? Waar zou ik meer aandacht aan mogen



*Margot Soons, voorbeeld van een ‘Dinges’ uit de publicatie ‘De ontdekking van de Dinges’ van Hans Bosselaar*

besteden? Het is niet makkelijk om als Dinges te werken. Het betekent dat je je persoonlijkheid meeneemt naar je werk. Dat moet je willen.

Een Dinges is trouwens niet altijd gebonden aan een gemeente of SW-bedrijf. Neem de Thomashuizen, waar mensen met een verstandelijke beperking zelfstandig kunnen wonen. De oprichter daarvan was gewoon een betrokken vader. Hij zocht naar een geschikt huis voor zijn zoon en vond de bestaande woonruimtes niet passen. Toen heeft hij zelf een huis opgezet, samen met andere ouders.

Daarvoor moest hij op zoek naar financiële middelen, de politiek benaderen en zich verdiepen in wetgeving. Hij was betrokken, had een duidelijke visie, een bepaalde handigheid, kennis en doorzettingsvermogen: allemaal kenmerken van een Dinges.’

### Wemelt het binnenkort van de Dingesen in de sociale sector?

‘Dat weet ik niet, maar ons beeld van professionals in de sector werk en inkomen is wel aan het veranderen. Er is vaak gezegd dat zij “professionals without profession” zijn, omdat er lange

tijd weinig wetenschappelijke onderbouwing bestond over de effectiviteit van het werk. Hoewel “professionals without profession” aanvankelijk bedoeld was als kritiek, vind ik het inmiddels een eretitel. De problematiek in dit werk is namelijk heel gecompliceerd. Je kunt niet zomaar protocollen uitvoeren, zoals bijvoorbeeld in de juridische sector. Het is voortdurend schakelen en je eigen kennis, ervaring en betrokkenheid gebruiken. Dat kan lang niet iedereen. Het is een uitdaging om op zoek te gaan naar de Dinges in jezelf en die zoveel mogelijk te ontwikkelen.’ \*







**E**miel van Doorn begeleidt jongeren met een beperking en traint daarnaast professionals in vraaggericht coachen. Hij is wars van vragenlijsten en het sturen van een gesprek. 'Ga vooral het gesprek in met een leeg hoofd en luister goed naar de ander.'

# Met vraaggericht coachen het zorgsyndroom te lijf



**E**r waart volgens Van Doorn een hardnekkig verschijnsel rond in het sociaal domein: het zorgsyndroom. Professionals die er last van hebben, willen hun cliënten zo graag helpen dat ze de regie overnemen en vóór de ander gaan denken. ‘Ik zie het heel vaak’, zegt Van Doorn. ‘Het is natuurlijk goed bedoeld. Het komt voort uit de liefde en de zorg die professionals voor hun cliënten hebben. Maar op de lange termijn werkt het niet. De regie moet bij de cliënt liggen. Sterker nog: de regie ligt al bij de cliënt. Als begeleider moet je ervoor waken dat je de regie afpakt.’

Als voorbeeld noemt Van Doorn medewerkers die na een paar dagen in een nieuwe baan niet meer op komen dagen. ‘Die medewerker kan dat zelf beslissen. Hij bepaalt. Had zijn begeleider echt naar hem geluisterd, dan was hij waarschijnlijk niet in deze functie beland en was iedereen een teleurstellende ervaring bespaard gebleven.’

Van Doorn is een van de trainers in de training Vraaggericht coachen van SBCM en begeleidt ook professionals intern bij SW-organisaties. Meestal filmt hij zijn

cursisten tijdens coachingsgesprekken, zodat ze met eigen ogen kunnen zien wat er beter kan. ‘Sommige professionals stellen in een gesprek tien standaardvragen en melden daarna dat ze de juiste werkplek voor de ander hebben. Vaak hebben ze al een baan in hun achterhoofd als ze aan het gesprek beginnen. Eén van mijn cursisten was laatst heel eerlijk toen hij zichzelf terugzag op video. “Ik zat alleen maar te luisteren of mijn cliënt paste bij een baan die net vrij is”, gaf hij toe. Vaak willen we mensen snel aan werk helpen en vergeten we dat het belangrijker is dat ze aan het werk blijven.’

### Een leeg hoofd

De kunst is volgens Van Doorn om een klantgesprek in te gaan met een ‘leeg hoofd’. ‘Probeer er blanco in te gaan. Gebruik je kennis en ervaring, maar vraag vooral door op wat de cliënt zegt. Wat heeft hij nodig? Het gaat er niet om dat jij inzicht krijgt in de cliënt; de cliënt moet inzicht krijgen in zichzelf. Hij moet zijn eigen talenten, kwaliteiten en beperkingen leren kennen. Het gebeurt soms dat ik een cliënt niet helemaal snap, maar dat hij zichzelf wel beter is gaan begrijpen. Dat is prima.’ De samenvatting aan het eind van een gesprek laat Van Doorn altijd doen door de ander. ‘Vat je als coach het gesprek samen, dan wordt het jouw verhaal. Als de cliënt het doet weet je precies wat hij uit het gesprek meeneemt. Soms is dat weinig. Dan kan ik op mijn kop gaan staan, maar het is de realiteit waar ik als coach mee om moet gaan.’

Met vraaggericht coachen duurt het over het algemeen langer voordat een cliënt



*‘De regie ligt al bij de cliënt.  
Als begeleider moet je ervoor  
waken dat je de regie afpakt.’*





---

## *‘Ik zat alleen maar te luisteren of mijn cliënt paste bij een baan die net vrij is.’*

---

wordt geplaatst. ‘Dat is de valkuil van deze methode’, beaamt Van Doorn. ‘Je kunt geen belofte doen dat je cliënten plaatst. Je kunt niet even snel 100 mensen op een detachingsplek plaatsen. Ik beweer dan ook niet dat je hiermee meer mensen plaatst, maar wel dat de mensen langer op hun plek blijven en daar tevredener zijn. Want je wilt niet dat van die 100 geplaatste mensen er binnen een halfjaar 90 terugkomen. Door je te verdiepen in de cliënt kun je de werkgever ook een beter beeld geven van de werknemer die hij over de vloer krijgt. Deze methode is op de lange termijn succesvol omdat je gaat voor een duurzame oplossing en niet voor de snelle resultaten. Je moet er wel tijd in investeren. Dat is voor veel organisaties een paradigma shift.’

### **Zelfreflectie**

Professionals die vraaggericht willen coachen zouden volgens Van Doorn moeten beginnen met grondige zelfreflectie. ‘Vraag jezelf af: ben ik aan het sturen of mijn cliënt aan het volgen? Jobcoaches zijn verbaal sterk. Hun cliënten hollen daardoor al snel achter ze aan en geven gewenste antwoorden. Maar na het gesprek doen ze toch wat ze zelf willen.

Zij hebben de regie over hun eigen leven.’ Het grote gevaar van dit dwingend sturen is dat werknemers en cliënten zich hulpbehoevend gaan gedragen, aldus Van Doorn. ‘Ze gaan verwachten dat de jobcoach alles wel voor hen oplost en komen er nooit achter wat ze wel en niet kunnen. De jobcoach duikelt hierdoor in zijn zorgsyndroom en zijn werkdruk neemt toe.’ Zelf begint Van Doorn een gesprek daarom nooit met wat hij voor zijn cliënt kan betekenen. ‘Dat komt later, als we verder zijn in het gesprek. Als ik eerst een heel verhaal ga houden krijgt mijn gesprekspartner niet het idee dat het om hem draait.’

### **Persoonlijke vraag**

Van Doorn raadt aan om elk gesprek met een persoonlijke vraag te beginnen. ‘Het liefst een vraag waarin de andere zich echt gezien voelt. Lees van tevoren goed het dossier door. Dat gebeurt helaas niet altijd. Onder het mom van ‘we beginnen met een schone lei’, moet een cliënt soms zijn hele verhaal opnieuw doen. Dat wil je toch voorkomen? Ik neem dossiers altijd bloedserieus. Al is het maar om het gesprek goed te openen. Laatst kreeg ik een jongen met een beperking op bezoek.

In zijn dossier zag ik dat hij voetbalde. Op de website van zijn club vond ik een foto van zijn elftal, met bloemen en een prijs. Die heb ik uitgeprint en op tafel gelegd. Toen hij binnenkwam voelde hij zich meteen welkom. Hij straalde. De relatie tussen jobcoaches en cliënten zijn altijd hiërarchisch; de cliënt is van mij afhankelijk. Daarom is het belangrijk om te laten zien dat ik oprecht geïnteresseerd ben. Het gebruik van een vragenlijst maakt dat voor mij onmogelijk. En toch gebruiken we die heel veel. We zijn er in Nederland gek op.’ \*

---

*Het gaat er niet om dat jij inzicht krijgt in de cliënt; de cliënt moet inzicht krijgen in zichzelf.*

---





# De klant aan het stuur

bij het Serviceplein van  
Alphen aan den Rijn

Het Serviceplein van de gemeente Alphen aan den Rijn werkt sinds anderhalf jaar met Mobility Mentoring: een werkwijze waarbij burgers met multiproblematiek zelf aan de slag gaan om hun leven op orde te krijgen, begeleid door 'toegangsm medewerkers'. De werkwijze past binnen de veranderende manier waarop veel gemeenten omgaan met burgers, met de nadruk op de inzet van het vakmanschap van gemeentelijke professionals.





**A**ls een inwoner vroeger tegenover me kwam zitten en zijn problemen vertelde, had ik meestal al een plannetje in mijn hoofd voor een oplossing', bekent Karin Tecla, toegangsmedewerker op het *Serviceplein* van de gemeente Alphen aan den Rijn. 'Maar dat was niet per se het plan van die inwoner. Mensen zijn afhankelijk van ons en zeggen dus niet zo snel dat ze iets niet zien zitten. Maar vaak deden ze niet wat we hadden afgesproken.' Nu is dat anders. Sinds september 2017 werkt Tecla met *Mobility Mentoring*, een Amerikaanse begeleidingsmethode waarbij cliënten zelf een plan samenstellen. De professional helpt de cliënt daarbij. De gedachte achter *Mobility Mentoring* is dat mensen vanwege ernstige financiële problemen veel stress ervaren', legt Tecla uit. 'Om blijvend uit de armoede te kunnen komen, proberen wij bepaalde stressfactoren weg te nemen. We werken met een doel-actieplan waarbij de acties zijn opgeknipt in kleine stukjes. Stel dat een inwoner aangeeft dat ze haar inkomen wil vergroten door een baan te zoeken. Om tijd te hebben voor een baan kan ze kinderopvang regelen. "Wat kun je doen om die opvang te regelen?", vraag ik dan. Heeft ze zelf geen computer, dan kan ze

bijvoorbeeld haar moeder bellen om te vragen of ze daar de computer mag gebruiken. Dan kan ze zoeken naar een geschikte kinderopvang en bellen voor een afspraak. Al die acties zetten we in het plan, met een deadline erbij. De klant zit aan het stuur en ik zit ernaast. De methode speelt in op iemand die veel last heeft van stress en door omstandigheden het overzicht kwijt is. Inwoners bepalen zelf hun pad en hun doelen. Ik help ze om die te verwezenlijken.'

### Schulden

Daarbij gebruikt Tecla *De Brug*, een hulpmiddel waarin de verschillende levensdomeinen, zoals het gezin, inkomen of gezondheid, gevisualiseerd zijn als pijlers onder een brug. Elke pijler is onderverdeeld in treden, van de meest slechte tot aan de ideale situatie. 'Inwoners bepalen zelf aan welke pijlers ze werken en op welke trede ze staan', zegt Tecla. '*De Brug* helpt hen om hun situatie te overzien en biedt ons handvatten om dingen te bespreken.' *Mobility Mentoring* is vooral gericht op inwoners die met schulden kampen. Uit onderzoek blijkt dat mensen met geldproblemen vaak moeite hebben om helder na te denken en het overzicht op hun leven kwijtraken. 'Veel van onze klanten hebben te maken met geldproblemen', zegt Tecla. 'Wij hielden te weinig rekening met de chronische stress die zij ervoeren en gaven ze gerust een hele waslijst aan taken mee. Nu spelen we veel meer in op iemand die het overzicht kwijt is. En doordat mensen zien dat ze hun doelen halen en stapjes vooruit komen op *De Brug*, raken ze gemotiveerd.' Hoewel de methode nu alleen nog wordt



gebruikt door de medewerkers *Toegang op het Serviceplein*, zou het volgens Tecla ideaal zijn als dit wordt uitgebreid naar andere disciplines binnen de gemeente Alphen aan den Rijn. 'Onze reïntegratiecoaches zouden bijvoorbeeld de pijler inkomen kunnen inzetten. Daar is werk een belangrijk onderdeel van.'

Van de Amerikaanse variant van *Mobility Mentoring* is wetenschappelijk bewezen dat deze werkt. De gemeente Alphen aan

*'De klant zit aan het stuur en ik zit ernaast.'*





*‘Evidence based practice is niet alleen gestoeld op wetenschap, maar ook op de praktijkervaring van de organisatie en de professional, en op de belevingswereld van de klant.’*

den Rijn onderzoekt nu of haar eigen variant, die is aangepast aan de eigen dienstverlening, ook effectief is. Dat gebeurt vanuit het onderzoeksprogramma *Vakkundig aan het werk* van ZonMw. Marcel van Druenen is daar bij betrokken namens Divosa. Bij Divosa is hij project-leider van het programma Vakmanschap, dat gemeenten stimuleert om onderbouwd te werken in het sociaal domein, in de context van de lerende praktijk. ‘Dat betekent dat professionals keuzes maken op basis van kennis uit wetenschap, praktijk en cliëntervaring en hierop reflecteren. Bij *Mobility Mentoring* komen deze zaken duidelijk naar voren.’

#### Evidence based

Volgens Van Druenen is het belangrijk dat de effecten van methodes als *Mobility Mentoring* goed worden onderzocht. ‘Evidence based werken wordt steeds belangrijker. Aan de ene kant moet je de politiek kunnen laten zien dat het geld goed wordt besteed. Aan de andere kant willen ook je klanten weten waar je mee bezig bent. Als je naar de dokter gaat en je hebt het idee dat hij maar een beetje aan loopt te klooiën, word je daar ook niet vrolijk van. En ook de professionals zelf moeten natuurlijk weten waarom ze doen wat ze doen.’

Hoewel hij een groot voorstander is van methodisch werken, bestaat evidence based practice volgens Van Druenen uit meer dan het simpelweg toepassen van bewezen werkwijzen. ‘Het maakt ook heel erg uit wie de methodes toepast. Dat wordt in de politiek nog wel eens vergeten. Evidence based practice is niet alleen

gestoeld op wetenschap, maar ook op de praktijkervaring van de organisatie en de professional, en op de belevingswereld van de klant.’

Nu sociale diensten en SW-bedrijven steeds vaker samengaan en verschillende culturen worden samengevoegd, veranderen hun werkwijzen. Dat is niet voor alle medewerkers even gemakkelijk. ‘Professionals op het gebied van werk en inkomen worden vaak gezien als starre mensen die zich strikt aan de regels houden’, aldus Van Druenen. ‘Dat was jarenlang ook hun taak. Nu blijkt steeds meer dat een andere bejegening van de klant veel beter werkt. Dat is voor veel professionals wennen. Zo’n verandering kost tijd. Maar het gaat zeker de goede kant op.’

#### Positieve ervaringen

Voor Karin Tecla van de gemeente Alphen aan den Rijn was die verandering geen probleem. ‘Mijn ervaringen met *Mobility Mentoring* zijn heel positief. Je wilt niet weten hoe vaak ik mensen tegenover me heb zitten die het even niet meer weten. Met behulp van *De Brug* kunnen ze heel praktisch en stapsgewijs aan de slag. Ze raken gemotiveerd omdat ze alles zelf bedenken. Vroeger hield ik me bezig met begeleidingstrajecten naar werk. Het gebeurde regelmatig dat alle voortgang ineens zinloos werd omdat iemand uit zijn huis werd gezet. Met onze nieuwe werkwijze zal dat minder snel gebeuren, omdat we samen met de klant het complete plaatje in beeld brengen. Het maakt mijn werk ook leuker. Ik behandel inwoners nu zoals ik zelf ook behandeld zou willen worden.’ \*





**H**oe krijg je mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk? Die vraag stond centraal in het onderzoek dat TNO de afgelopen twee jaar in samenwerking met SBCM en Cedris uitvoerde. Door een groep werknemers te volgen bij verschillende 'good-practice' bedrijven, kregen de onderzoekers inzicht in de succesfactoren.

Onderzoek toont good practices

# Voor een duurzaam werkverband



**W**e weten in Nederland best goed hoe we mensen aan werk kunnen helpen, maar niet hoe we ze langere tijd inzetbaar moeten houden', zegt onderzoeker Joost van Genabeek van TNO. De afgelopen twee jaar volgde hij samen met collega's een gevarieerde groep van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, in verschillende reguliere bedrijven. In die twee jaar interviewden zij directeurs, leidinggevendenden, interne werkbegeleiders, externe jobcoaches en de werknemers zelf. Belangrijk daarbij waren de goede praktijkvoorbeelden: Welke aanpak vergroot de kans dat een medewerker zijn baan behoudt, of doorstroomt naar een andere baan?

'Met de uitkomsten van het onderzoek willen we helpen voorkomen dat medewerkers na een aantal maanden werken weer in een werkzoekende rol terecht komen', zegt Van Genabeek. 'Want dan begint het hele verhaal voor hen opnieuw. We weten dat werkloos raken enorm demotiveert. Mensen zien op tegen het zoeken van nieuw werk omdat het hen veel moeite kost en veel onzekerheid oplevert vanwege de grote kans op afwijzingen. Daarom is het belangrijk dat de plaatsingen duurzaam zijn en dat deze mensen aan het werk blijven.'

#### Vitaliteit

Op basis van een literatuuronderzoek besloten de onderzoekers van TNO om vier cruciale aspecten onder de loep te nemen: vitaliteit, ontwikkeling, het ontwerp van de baan en mobiliteit. 'Vitaliteit draait bijvoorbeeld om een goede



*'We weten in Nederland best goed hoe we mensen aan werk kunnen helpen, maar niet hoe we ze langere tijd inzetbaar moeten houden.'*

begeleiding op de werkplek, het bieden van een duidelijke structuur en de medewerker een bepaalde autonomie geven', aldus Van Genabeek. 'Een medewerker kan goede en slechte periodes hebben. Dan is het fijn als hij een stapje terug kan doen als dat nodig is. Of juist meer werk kan oppakken als hij daartoe in staat is. Er moet namelijk een bepaalde werkdruk en ontwikkeling zijn, zodat medewerkers worden uitgedaagd. Wel moeten werkgevers dit goed afstemmen met hulpverleners en familie rond de medewerker. Een jobcoach kan daar een belangrijke rol in spelen.'

Bij de ontwikkeling van medewerkers is vooral informeel leren belangrijk, blijkt uit het onderzoek. 'Organiseer de werkprocessen zo dat medewerkers het werk af kunnen kijken van anderen', zegt Van Genabeek. 'En gooi de medewerker niet in het diepe, maar creëer een veilige omgeving met persoonlijke aandacht. Als je dat doet, kunnen deze medewerkers een





## ‘Bij de ontwikkeling van medewerkers is vooral informeel leren belangrijk.’

hoge productiviteit halen; in sommige gevallen net zo hoog als reguliere werknemers.’

### Duidelijke taken

Wat betreft het baanontwerp adviseert Van Genabeek om banen op te splitsen in duidelijke taken. ‘Begin met één of twee taken en bouw van daaruit rustig op. Verwacht niet dat de medewerker zich aanpast aan de baan, zoals bij regulier werk meestal het geval is, maar pas het werk aan aan de werknemer.’ Ook belangrijk: pas de werktijden aan. ‘Laat deze doelgroep bijvoorbeeld geen nachtdiensten doen, want die zijn psychisch belastend. Ook pleiten wij ervoor om deze medewerkers geen combibanen te laten doen. Dat gaat vaak ten koste van een stabiele werkomgeving. En maak de werkplek prikkelarm voor medewerkers met autisme.’

Op het gebied van mobiliteit valt er volgens Van Genabeek nog veel te verbeteren. Het liefst zou hij zien dat werkgevers hun medewerkers met een aflopend contract helpen om bij een ander bedrijf aan de slag te kunnen. ‘Er zijn wel initiatieven waarbij verschillende werkgevers contact met elkaar hebben over geschikte banen voor elkaars mede-

werkers. Het kan namelijk prima dat een werknemer bij het ene bedrijf niet aardt en bij het andere wel. Helaas zien we dat soort samenwerkingsverbanden nog maar weinig. Daar valt nog veel te winnen voor werknemers en werkgevers.’ De jobcoach zou daarbij volgens de TNO-onderzoeker ook meer verantwoordelijkheid kunnen nemen. ‘Die zou na een halfjaar dienstverband de inzetbaarheid van de medewerker nog eens goed in kaart kunnen brengen. Een halfjaar is een kritisch moment, omdat veel contracten dan aflopen.’

### Rol van de jobcoach

Voor de jobcoaches is er sowieso werk aan de winkel, zo blijkt uit het onderzoek van TNO. Onderzoekers van TNO vingen bij werkgevers regelmatig negatieve geluiden op over jobcoaches. ‘Veel werkgevers hebben het gevoel dat ze op de vingers worden gekeken door de jobcoach, bijvoorbeeld over het toepassen van loonkostensubsidies. Daarnaast vinden ze de inzet van de jobcoach te beperkt. Het is jammer dat sommige werkgevers dit zo ervaren, want in principe kunnen jobcoaches een grote rol spelen bij de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zij hebben vaak goed zicht op de thuisituaties.’ \*

## Quotes deelnemers



“De methodiek die we bespraken tijdens de workshop over inzichten uit de hersenwetenschap heeft mij interessante handvaten gegeven voor de praktijk”

Iris Piepot; Individueel begeleider, Relim

“Wat vooral waardevol is aan het congres, is het ontmoeten van andere professionals, de gesprekjes die je met iedereen voert, dat biedt nieuwe inspiratie voor ons eigen werk”

Judith Wopereis, Accountmanager, Sociale Dienst Oost Achterhoek. Evert Hiddink, Klantmanager, coach en trainer, Sociale Dienst Oost Achterhoek



“Wij zijn meteen gaan bedenken welke kleine stap we vandaag gaan zetten om onszelf en de organisatie morgen te verbeteren”

Fred van der Helm, Trajectmanager, Concern voor Werk  
Tom Boersma, Teamleider Montapak en Mensontwikkeling, Concern voor Werk  
Anne Bervoets, Trajectmanager, Concern voor Werk  
Miranda ter Wal, Jobcoach, Concern voor Werk



## Video's

### Verwijzingen naar video's

- ▶ **Hans Bosselaar**  
Onderzoeker Vrije Universiteit,  
over de 'Dinges'
- ▶ **Margot Soons**  
Voorbeeld van een Dinges
- ▶ **Kevin de Haas**  
Trainer/coach bij de werkademie  
van WSD Boxtel

**GAUW KIJKEN!**  
Verlag van het congres  
De Professional Centraal

## Inspiratieboekje

Bekijk het hele boekje hier.



## WERK-portal.nl gratis toegankelijk!

Vanaf januari 2019 is de WERK-portal.nl gratis toegankelijk! Met de online programma's in de WERK-portal.nl kunnen mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie hun (werk) vaardigheden versterken, en zo hun kansen op (behoud van) duurzaam betaald werk vergroten. Er zijn programma's gericht op werk zoeken en solliciteren, veilig en prettig werken, taal en computervaardigheden.

De programma's zijn gericht op laagopgeleiden tot niveau mbo 1 met soms extra oefenstof voor het niveau net daarboven. Dankzij audio- ondersteuning en ondersteunend beeldmateriaal is de WERK-portal.nl ook geschikt voor laaggeletterden. De programma's kunnen zelfstandig of onder begeleiding worden gedaan.



### Delen is vermenigvuldigen

Deel dit magazine met uw collega's en relaties



## Magazine bij het congres De Professional Centraal op 24 januari 2019

Dit is een uitgave van het kennispartnerschap voor sociale werkgelegenheid, een initiatief van Cedris en SBCM.

© januari 2019, Cedris, Utrecht / SBCM, Den Haag

### Cedris

Postbus 8151  
3503 RD Utrecht  
T: 030 – 2906 800  
E: info@cedris.nl  
W: www.cedris.nl  
Twitter: @Cedris

### SBCM

Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T: 070 – 3765 847  
E: info.sbcm@caop.nl  
W: www.sbcm.nl  
Twitter: @SBCMsw

