

# ***Hoe werk jij?***

## ***Methodiekontwikkeling bij de dienst SOZawe***

**Jeanine Vosselman  
Monique Beukeveld**

Bureau Onderzoek Gemeente Groningen, oktober 2005

Bureau Onderzoek heeft als kernactiviteiten instrumentontwikkeling voor en uitvoering van beleidsgericht onderzoek, het toegankelijk maken van grote hoeveelheden data uit verschillende bronnen, gegevensanalyse, projectevaluatie en dienstverlening bij overheidsmarketing.



# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Het onderzoek: methodiekontwikkeling bij SOZawe	6
1.2 Opbouw van het rapport	8
<b>2. Wat is Groningen@Work?</b>	<b>9</b>
2.1 De Groningse invulling van Work First	9
2.2 Een korte schets van het project	11
<b>3. Procesevaluatie Methodiekontwikkeling</b>	<b>15</b>
3.1 Methodiek	15
3.2 De start van de methodiekontwikkeling bij het jongerenloket	16
3.3 De metamethodiek	17
3.4 De implementatie van de duo-interviews	20
3.5 Randvoorwaarden voor het continueren	23
<b>4. Vanuit de praktijk: the best practice</b>	<b>25</b>
4.1 Activeren en motiveren van jongeren	25
4.2 Handhaven	28
4.3 Multi-problematiek	30
4.4 Onderlinge afstemming	31
4.5 De praktijk is weerbarstig	32
4.6 Benodigde competenties	33
<b>5. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>35</b>
5.1 Conclusies	35
5.2 Aanbevelingen	36
<b>Geraadpleegde literatuur</b>	<b>39</b>



## 1. Inleiding

### **Veranderingen in de sociale zekerheid**

De afgelopen tien jaar is er veel veranderd in de sociale zekerheid. Na een aarzelend begin met trajectplannen voor de arbeidsintegratie van bijstandsklanten is het Ministerie van SZW begonnen met het project Agenda voor de Toekomst. Het doel van dit project was om sociale diensten te stimuleren zo veel mogelijk klanten een arbeidsintegratietraject te laten volgen. Sinds het kabinet Balkenende II zijn deze veranderingen in een stroomversnelling geraakt. Deze veranderingen gaan zover dat er sprake is van een geheel nieuw bouwwerk Sociale zekerheid. Zo is de Algemene Bijstandswet met ingang van 1 januari 2004 vervangen door de Wet Werk en Bijstand (kortweg WWB genoemd).

De WWB geeft de lokale overheid en daarmee de sociale diensten meer ruimte om de bedrijfsprocessen zelf in te richten. Daar staat tegenover dat de financiën nu in de gemeentekas worden gestort. Bij overschrijding van de uitgaven, bijvoorbeeld door een toename van het aantal klanten als gevolg van een vermindering van de uitstroom, kan men niet meer aankloppen bij de landelijke overheid, maar zal men een beroep moeten doen op de gemeentekas.

De Wet Werk en Bijstand (WWB) introduceert het begrip "algemeen geaccepteerde arbeid" ter vervanging van de term "passende arbeid". Het Ministerie van SZW heeft naar aanleiding van Kamervragen een toelichting gegeven. "Algemeen geaccepteerde arbeid" legt het accent duidelijker op een snelle uitstroom uit de uitkering en de gemeente krijgt meer ruimte voor het maken van eigen afwegingen. Alle arbeid die maatschappelijk aanvaard is, moet worden geaccepteerd. Opleidingsniveau en/of beroepsverleden spelen daarbij geen rol meer.

### **Work First**

De Wet Werk en Bijstand (WWB) stelt bemiddeling naar werk centraal in het gemeentelijke reïntegratiebeleid. Om invulling te geven aan dit beleid kiest de dienst SOZAWE van de gemeente Groningen voor de principes van Work First. De Work First methodiek stelt werk boven inkomen en sluit daarmee aan bij de uitgangspunten van de WWB. In Work First is het uitgangspunt: werk voor iedereen. Een sluitend aanbod van werk voor alle werkzoekenden, met een geloof in de arbeidspotentie van elk individu en zijn eigen verantwoordelijkheid.

### **Experiment Groningen@Work**

Bij het jongerenloket van de dienst SOZAWE liep vanaf april 2004 tot april 2005 het experiment Groningen@Work, dat verder als G@W zal worden aangeduid. Snel, duidelijk en gericht op werk is de Groningse invulling van de Work First benadering en vormen de kern van het experiment G@W. Het doel van G@W is om zo veel mogelijk te voorkomen dat de jongeren (tussen 18 en 23 jaar) in een uitkerings situatie terechtkomen of anders zo kort mogelijk daarin zitten. Met als achterliggend doel een beperking van de jeugdwerkloosheid en het verbeteren van het arbeidsmarktperspectief.

Dit betekent dat de dienstverlening van de dienst SOZAWE vanaf de binnenkomst van de klant in het teken zal staan van het verkrijgen van werk. Is de bemiddeling door het CWI niet succesvol verlopen, dan gaan de jongeren naar de Dienst Sociale Werkvoorziening (DSW Stadspark) om gedurende maximaal zes weken te werken aan werk. De jongere doet arbeidsritme op in een reguliere productieomgeving en de consulent kan tegelijkertijd via een praktijkdiagnose de vaardigheden en capaciteiten van de jongere toetsen.

#### **1.1 Het onderzoek: methodiekontwikkeling bij SOZAWE**

De nieuwe aanpak bij G@W vereist een andere werk- en gedragshouding van de medewerkers hetgeen van invloed is op hun handelen. Doel van het onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de methodiekontwikkeling bij G@W en een aanzet geven om deze methodiek dienstbreed in te zetten.

Houding en gedrag van consulenten zijn belangrijk omdat zij de nieuwe werkwijze moeten uitdragen. Wat is bijvoorbeeld de juiste 'toon' om de jongeren te activeren? Welke dilemma's komt de consulent tegen en hoe wordt daarmee omgegaan?

De centrale vraagstelling daarbij luidt:

**Op welke wijze geven de consulenten vorm aan de methodiek G@W?**

Deze centrale vraagstelling is toegespitst op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe krijg je medewerkers mee in de nieuwe methodische aanpak?
- Hoe krijgen medewerkers jongeren mee om de doelstelling uitstroom naar werk te bereiken?
- Welke factoren zijn hierop van invloed?
- Welke communicatie- en overdrachtstrategieën blijken werkzaam?

Door middel van het onderzoek naar de methodiekontwikkeling bij G@W is zicht gekregen op de wijze waarop de principes van G@W (snel, duidelijk en gericht op werk) terugkomen in het dagelijks handelen van de consultants.

Om zicht te krijgen op de werkwijze bij G@W hebben de consultants duo-interviews gehouden waarin zij elkaar vertellen *hoe* ze handelen en *waarom* ze op die manier handelen. De antwoorden op dit soort vragen stonden centraal bij de methodiekontwikkeling. Vervolgens hebben de onderzoekers de beste lijn van handelen ("the best practice"), waarmee het meest wordt bereikt, beschreven. Deze werkwijze biedt handvatten voor andere consultants. Hiermee is een bijdrage geleverd aan de methodiekontwikkeling binnen G@W en de dienstbrede overdraagbaarheid binnen de dienst SOZAWE. Dit laatste is zeer relevant omdat inmiddels wordt gewerkt aan uitbreiding van de werkwijze van het project G@W door de leeftijdsgrens van de deelnemers aan G@W te verhogen tot dertig jaar.

#### **Stuurgroep en werkgroep methodiekontwikkeling**

Ter ondersteuning van het onderzoeksdeel methodiekontwikkeling is een stuurgroep geformeerd. Een aantal externe deskundigen op het gebied van methodiekontwikkeling heeft zitting in deze stuurgroep, samen met de onderzoekers. De kennis en ervaring van deze stuurgroepleden zijn als input gebruikt bij de ontwikkeling van de methodiek.

Daarnaast is er een werkgroep samengesteld waarin alle geledingen van de dienst SOZAWE zitting hebben (van directeur tot consultant). De ervaringen en succesvolle elementen van de methodiek bij G@W dienstbreed ingezet. De werkgroep heeft zowel een draagvlak gecreëerd voor de methodiekontwikkeling en geadviseerd over de dienstbrede overdraagbaarheid hiervan.

## 1.2 Opbouw van het rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd.

In *hoofdstuk 2* van het rapport beschrijven we in het kort de kenmerken van G@W waarmee het project zich onderscheidt van de reguliere werkwijze van de dienst SOZAWE. De beschrijving is gebaseerd op studie van documenten die ten grondslag liggen aan G@W, aangevuld met literatuurstudie.

*Hoofdstuk 3* belicht het proces rondom de methodiekontwikkeling. Het plan van aanpak, de metamethodiek en de implementatiefase komen aan bod.

In *hoofdstuk 4* staat het product van de methodiekontwikkeling centraal. We beschrijven op welke wijze de principes van G@W (snel, duidelijk en gerichtheid op werk) terugkomen in het dagelijks handelen van de consulenten.

In *hoofdstuk 5* staan de conclusies en aanbevelingen vermeld.



## 2. Wat is Groningen@Work?

In dit hoofdstuk beschrijven we in het kort de kenmerken van G@W. De beschrijving is gebaseerd op studie van documenten die ten grondslag liggen aan G@W. Het is een beschrijving van de totstandkoming en ontwikkeling van G@W. In de hoofdstukken hierna wordt op basis van verzamelde gegevens weergegeven hoe het een en ander in de praktijk heeft uitgewerkt.

### 2.1 De Groningse invulling van Work First

#### Work First

De Work First methodiek vindt zijn oorsprong in de Amerikaanse staat Wisconsin. Work First heeft als uitgangspunt: *werk voor iedereen*, met als doel te komen tot reductie van het bijstandsvolume. Dit betekent het beperken van de instroom van uitkeringsgerechtigden en het bevorderen van de uitstroom. Deze uitgangspunten leveren een aantal voordelen op, zoals handhaving aan het begin van het proces, diagnoses gebaseerd op feitelijk gedrag, een niet groter wordende afstand tot de arbeidsmarkt en het stellen van normen ten aanzien van eigen verantwoordelijkheid (*Radar, adviesbureau voor sociale vraagstukken, internetsite*).

#### G@W

Groningen geeft invulling aan het Work First-principe in het experiment G@W. Dit experiment is op 1 april 2004 gestart bij het Jongerenloket van de dienst SOZAWE.

De doelstelling ervan is het opdoen van ervaring met het nieuwe reïntegratiebeleid Werken aan Werk.

De doelgroep bestaat uit jongeren tussen 18 en 23 jaar, die zich aanmelden bij het Jongerenloket van de samenwerkende partijen. Eén van de redenen om het experiment plaats te laten vinden bij het Jongerenloket is dat de werkloosheid onder jongeren meer stijgt dan onder andere groepen werkzoekenden. Een andere reden is het geven van invulling aan de regionale en landelijke plannen om de jeugdwerkloosheid aan te pakken. Verder is het bij jongeren van groot belang dat zij niet wenen aan een werkloos bestaan. Bovendien werkt het Jongerenloket al langere tijd samen met andere partijen en is men gewend om projectmatig te werken.

#### Integrale aanpak

De Groningse Work First aanpak voor jongeren is een integrale aanpak van de deelnemende partners: de dienst SOZAWE, het CWI, de DSW-Stadspark, de dienst OCSW, het VMBO, de ROC's en hulpverlenende instellingen, zoals Jeugdzorg Groningen. Oftewel de keten van onderwijs, arbeidsmarkt, sociale zekerheid en welzijn. Het doel van de samenwerking is om op korte termijn snel (extra) werkplekken te creëren voor jongeren en hen snel op de juiste werkplek terecht te laten komen.

**Work First principes bij G@W: snel, duidelijk en gericht op werk**

G@W werkt met de Work First aanpak: snel, duidelijk en gericht op werk.

*Snelheid* vormt de kern van de nieuwe aanpak. Iedere klant zal op zo kort mogelijke termijn deelnemen aan een activiteit die gericht is op het verkrijgen van werk. De uitvoerders moeten snelheid in het proces brengen. Samenwerkingsafspraken met deelnemende organisaties moeten ervoor zorgen dat nieuwe en bestaande instrumenten (beter) op elkaar aansluiten waardoor wachttijden en herhaling van procedures worden voorkomen.

*Duidelijk* betekent dat de jongere vanaf het begin er van doordrongen is, dat het recht van een bijstandsuitkering ook een aantal plichten kent. Onder andere de plicht om zich maximaal in te spannen om een plek te krijgen op de arbeidsmarkt. De klant werkt aan werk en de gemeente zorgt voor de noodzakelijke ondersteuning.

Bij het begrip *gericht op werk* staat het verkrijgen van regulier werk altijd voorop. Elke jongere die een bijstand aanvraagt, wordt onmiddellijk geactiveerd. Vanaf dag één werkt de jongere aan het verkrijgen van werk en per direct wordt een inzet van twintig uur per week verlangd. Onder begeleiding van de consultants van het Jongerenloket wordt deze tijd gevuld met reïntegratieactiviteiten.

In het experiment staat de dienstverlening van het Jongerenloket nog meer dan voorheen in het teken van het verkrijgen van werk. Het streven is een duurzame uitstroom van de jongere naar de reguliere arbeidsmarkt. Hiermee wordt bedoeld dat de jongere tenminste een half jaar een reguliere baan heeft en in die periode geen uitkering ontvangt.

## 2.2 Een korte schets van het project

Centraal in het project staat het zo snel mogelijk krijgen van werk. Het project bestaat uit verschillende onderdelen die we als stappen in het proces kunnen zien dat een jongere doorloopt. We geven een korte beschrijving van deze verschillende stappen. Aan het eind van deze paragraaf wordt het project schematisch weergegeven.

### Aanmelding

De aanpak van (jeugd-)werkloosheid start al aan de poort van het CWI. Een jongere meldt zich bij het Jongerenteam van het CWI omdat hij werk zoekt en een uitkering wil aanvragen. Na de toetsing op een startkwalificatie en een eventueel gesprek met de leerplichtambtenaar, krijgt de jongere direct een werkintake. Daarin beoordeelt een medewerker van het CWI of de jongere meteen aan het werk kan om één van de beschikbare vacatures te vervullen, de zogenaamde poortwachterbemiddeling. Deze bemiddeling aan de poort wordt versterkt met meer nadruk op de vacatures, een strengere aanpak en duidelijke communicatie over G@W.

### Groepsgewijze voorlichting

De Groningse jongeren krijgen na de werkintake van het CWI een groepsgewijze voorlichting over G@W. Het CWI en de dienst SOZAWE geven informatie over school, werk, G@W en uitkering. Hierbij komen de rechten en plichten aan de orde.

### Werken aan werk bij de DSW

Is de bemiddeling door het CWI niet succesvol, dan worden de jongeren de eerstvolgende maandag bij de DSW Stadspark verwacht. De DSW is een sociale werkvoorziening waar G@W bedrijfsruimte heeft gehuurd. De jongere gaat daar gedurende zes weken vijf dagdelen (twintig uur) per week werken aan werk. De jongere doet in een werkomgeving arbeidsritme en ervaring op met werken. Solliciteren en bemiddeling naar beschikbare vacatures zijn een dagelijks onderdeel van gesprek én handelen. Gedurende zes weken wordt de jongere vanuit een werkomgeving intensief begeleid naar de reguliere arbeidsmarkt. Onder begeleiding van de consulenten van het Jongerenloket en werkbegeleiders van DSW Stadspark wordt deze tijd gevuld met reïntegratieactiviteiten waarin aandacht is voor communicatieve en sociale vaardigheden, het verbeteren van werkhouding en sollicitatietraining. De mogelijkheid bestaat om een CV te ontwikkelen en op internet te zetten. Daarnaast is er een vacaturebord.

Het spreekt voor zich dat ondertussen nagegaan wordt of de klant recht heeft op een uitkering. De bijstandsaanvraag wordt beoordeeld volgens de normale procedures. De wettelijke termijn van afhandeling is acht weken.

Er vinden veelvuldig voortgangsgesprekken plaats, op of nabij de werkvloer. Doordat de klant 'aan het werk is', worden belemmeringen en mogelijkheden sneller zichtbaar. Een regelmatig terugkerend gespreksonderwerp is de motivatie van de klant. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat actief zoekgedrag bijdraagt aan de uitstroom uit de uitkering (De Wolff & Veenkamp, 2004).

De begeleiding van de jongeren door de consulent is cruciaal voor het welslagen van het experiment. Het overbrengen van de boodschap "Werken aan Werk", gecombineerd met het besef van eigen verantwoordelijkheid, zal bij iedere individuele jongere een ander accent vragen en daarmee ook passende vaardigheden van de consulenten van het Jongerenloket.

### **Productiewerk**

Als er, naast de sollicitatieactiviteiten, tijd overblijft van de twintig uur, wordt er gewerkt. Deze werkzaamheden zijn zogenaamd stopwerk, werk waar wel resultaat maar géén tijdsdruk aan verbonden is. Met het opdoen en/of onderhouden van arbeidsritme vergroot de jongere de kans op het verkrijgen van werk. Cruciaal is de inzet van de jongere zelf. De jongeren worden daarom aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid en gestimuleerd om zelf naar werk te zoeken.

### **De praktijkdiagnose**

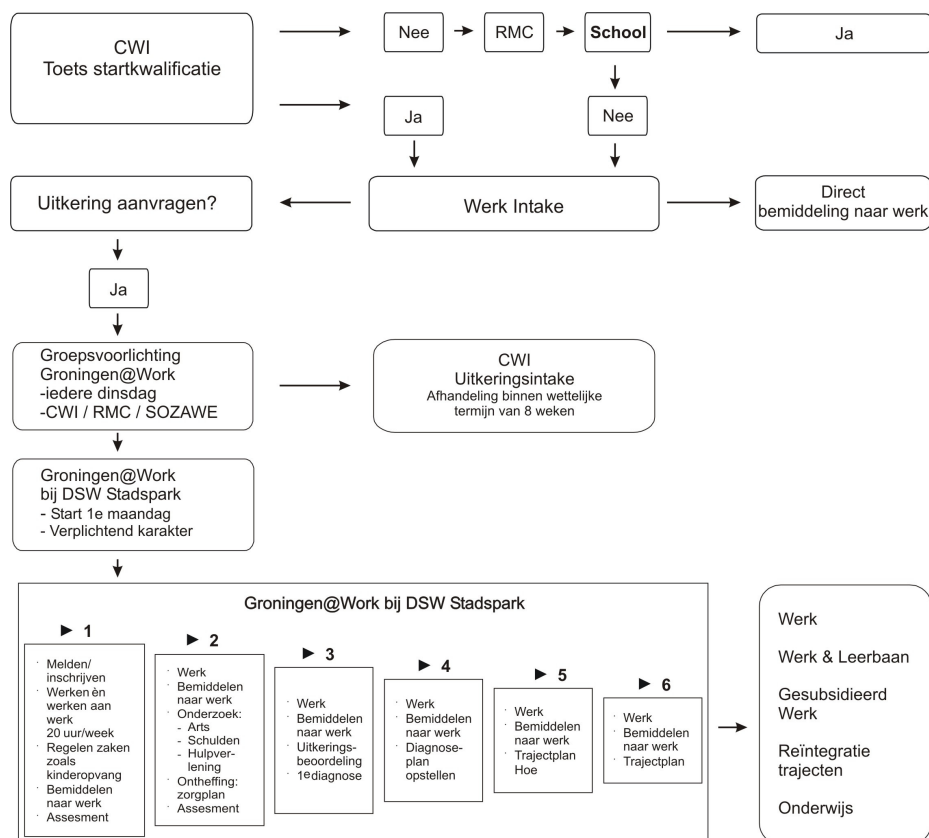
Een onderscheidend element in de Groningse Work First aanpak ten opzichte van de andere vormen van Work First, is de praktische diagnose/intake die wordt gekoppeld aan het werken aan werk. Terwijl de jongere arbeidsritme opdoet in een reguliere productieomgeving, kan de consulent via een praktijkdiagnose de vaardigheden en capaciteiten van de jongere toetsen. Deze diagnose wordt opgesteld door de consulent van het Jongerenloket, die veelvuldig op de DSW aanwezig is, in nauw overleg met de werkbegeleiders van de DSW. De praktijkdiagnose wordt gebruikt bij de selectie van een passend vervolgtraject.

### Afronding project

Heeft de jongere meer tijd nodig voor reïntegratie, dan wordt de praktijkdiagnose gebruikt, gebaseerd op ervaringen uit de zes weken, voor de keuze van het aansluitende vervolgtraject. Dit vervolgtraject kan uit verschillende instrumenten bestaan, waaronder werk-leerbanen, gesubsidieerd werk. In de laatste week wordt het vervolgtrajectplan opgesteld en besproken met de jongere. Aan het eind van de week vindt de overdracht plaats aan de consultant van de organisatie die het vervolg van het traject naar werk uitvoert. De Work First aanpak is voor de jongere afgesloten.

### Stroommodel Groningen@Work

Tot slot van deze paragraaf geven we het project G@W schematisch weer.





### 3. Procesevaluatie Methodiekontwikkeling

In dit hoofdstuk bespreken we de opzet, de metamethodiek en het implementatieproces van de methodiekontwikkeling, uitgevoerd bij het jongerenloket van de dienst SOZAWE van de Gemeente Groningen. Het onderzoek begon 1 augustus 2004 bij het Jongerenloket waar geëxperimenteerd is met de Work First benadering. Het voordeel om het onderzoek te starten bij het jongerenloket ten opzichte van andere uitvoeringsafdelingen is dat men hier ging experimenteren met de Work First benadering.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de directie van de dienst SOZAWE, met de gedachte dat het onderzoek een bijdrage zou leveren aan de implementatie van de benadering.

#### 3.1 Methodiek

Het handelen van professionals kent een bepaalde volgorde en systematiek, de methodiek in engere zin. Een methodiek bevat vier elementen:

- *Beginsel*: een methodiek kent een omschrijving van een gehanteerd beginsel ten aanzien van zowel de legitimiteit als de effectiviteit van het handelen (Baart, 1994). Een voorbeeld van een beginsel is dat alle klanten geactiveerd *moeten* worden (een soort drang- en dwangbenadering).
- *Strategisch model*: op basis van het gehanteerde beginsel wordt een zogenaamd strategisch model ontwikkeld of gekozen. Bijvoorbeeld een marktmodel. De jongere wil een uitkering. Dat kan, maar daarvoor moet hij wel aan bepaalde voorwaarden voldoen zoals twintig uur per week werken bij de DSW en actief werken aan werk. Een ander voorbeeld van een vertaling van een beginsel in een model is een technisch-rationeel model waarin een grote rol is weggelegd voor specialisten.
- *Tactiek*: het strategisch model kan verder worden geoperationaliseerd in handelingsaanwijzingen en de volgorde van handelen waarmee het gewenste resultaat binnen het strategisch model kan worden bereikt. Hier komt het systematisch handelen van de professional terug.
- *Methoden en technieken*: bijvoorbeeld onderhandelingstechnieken, netwerkanalyses of motiverende gespreksvoering.

### **Methodiekontwikkeling bij Groningen@Work**

Door de verbinding van het handelen met het gehanteerde beginsel wordt het handelen ingebed in de missie en visie van de organisatie. Verandering in het een heeft gevolgen voor het ander. Reflectie op het beginsel raakt daarmee de missie en visie van de organisatie. Met dit onderzoek willen we zicht krijgen op welke wijze de principes van G@W (Snel, Duidelijk en Gericht op werk) terugkeren in het dagelijks handelen van de consultants. We willen de beste lijn van handelen ("the best practice") ontwikkelen waarmee het meest wordt bereikt. Deze werkwijze biedt handvaten voor andere consultants. In de volgende paragraaf komt aan bod op welke wijze zicht is verkregen op het handelen van de consultants.

### **3.2 De start van de methodiekontwikkeling bij het jongerenloket**

Het onderzoek is begonnen met zeven casestudies. Daartoe heeft een onderzoeker gesprekken tussen professionals en klanten geobserveerd. Resultaten van deze observaties zijn gebruikt als input voor interviews met deze professionals en klanten. Deze interviews zijn op band opgenomen en na bewerking geanalyseerd. Als leidraad bij de analyse is het systematisch handelen van de professionals genomen. Dit levert op tactisch niveau een overzicht van de volgorde van handelingen op, evenals van de factoren die hierop van invloed zijn, bijvoorbeeld afstemming met collegae.

Een regelmatig terugkerend gespreksonderwerp is de motivatie van de klant. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat actief zoekgedrag bijdraagt aan de uitstroom uit de uitkering (De Wolff & Veenkamp, 2004). Het samen met andere klanten 'aan het werk zijn' blijkt stimulerend te werken. Tips en ideeën worden uitgewisseld. De keerzijde hiervan is dat klanten de groepsdynamiek negatief kunnen beïnvloeden. Zo is de houding in de groep vaak onderwerp van gesprek tussen klant en professional.

*"(Je eerste gesprek hoe verliep deze?) Dat was kennismaken. Wat ik allemaal wil voor werk en wat ik gedaan heb voor werk." (klant)*

*"Ik heb ook een test gedaan: wie ben ik en wat wil ik. Met dat resultaat gaan we bekijken wat voor werk bij mij past." (klant)*



*“Je kunt vragen kwijt. Ik wist zelf niet hoe ik een sollicitatiebrief moest schrijven. Dan krijg je een voorbeeld van hen en dan weet je hoe het moet.” (klant)*

*“Pushen vind ik ook wel belangrijk. Dat heb ik ook wel nodig gehad. Ik ben nu wel intensief bezig. Dat had ik ook niet van mezelf verwacht.” (klant)*

*“Op de werkvloer, je ziet ze werken. Je kan veel beter en sneller handelen ... Ik kan daar mijn werk doen. Maar je ziet ook de conflicten die er gebeuren, je kunt erop inspelen en je wordt niet uitgespeeld.” (professional)*

*“Het is wel heel duidelijk dat we verschillend werken. Als er een vindt dat iemand uit moet stromen, die geeft daar heel gericht opdrachten in. En de ander laat het meer aan de klant over.” (professional)*

*“... dan toch weer duidelijk: er zijn zoveel problemen. Ik kan je daar niet allemaal bij helpen. Wel wat betreft werk en bijstand, maar hier zit zoveel achter. Ga eerst naar je huisarts, naar een psycholoog. Dan blijf ik de regie wel voeren.” (professional)*

### **3.3 De metamethodiek**

Een kritische reflectie van positieve dan wel negatieve voorbeelden van professioneel handelen is één van de opties om het methodisch proces te verbeteren. De methodiek zelf is het resultaat van deze kritische reflectie. Het handelen van een professional is in een ideale situatie in hoge mate reflexief, maar het invoeren van protocollen en voorschrijvende richtlijnen bevordert het routinematig handelen van de professional.

#### **Duo-interviews**

Er is een methodiek voor de methodiekontwikkeling bij G@W ontworpen; een zogenaamde metamethodiek. Het ontwikkelde instrument bestaat uit duo-interviews: twee professionals van een team interviewen elkaar. Dit vereist een zeer veilige gespreksituatie. Van Haaster (1991) spreekt in dit verband over het creëren van een conversatieruimte binnen een onderzoek. In de duo-interviews wordt gefocust op het procesmatig handelen. Twee vragen staan daarbij centraal: “Hoe doe je het als professional?” en “Waarom doe je het zo?”. En wat draagt dit bij aan de principes van de G@W benadering: snel, duidelijk en gericht op werk.

### **Duo-interviews geven veilige gespreksruimte**

Om twee redenen is voor een duo-interview gekozen. Case-analyses eindigen nogal eens in emotionele debatten over goed en slecht handelen. Persoonlijke morele opvattingen van de professional zijn bij het ontbreken van een gedeelde methodiek een dominante rol gaan spelen. Een duo-interview biedt gespreksruimte. De gekozen interviewvorm zorgt voor een heldere taakverdeling tussen de interviewende consulent en de geïnterviewde consulent. De interviewende consulent dient zich te onthouden van commentaar op wat de geïnterviewde consulent naar voren brengt. Het gaat erom een analyse te maken van de inhoudelijke argumentatie.

De tweede reden is dat het duo-interview voor de interviewende consulent bij de voorbereiding dwingt tot zelfreflectie op het onderwerp in de zin van: "Hoe doe ik het zelf?". De geïnterviewde consulent wordt door de vragen 'gedwongen' tot reflectie op zijn handelen. Vervolgens moet het antwoord tijdens het interview geïnterpreteerd worden in het licht van het onderwerp, de eerder gestelde antwoorden en mogelijke andere vragen. Wederom een proces van reflectie, maar dan door de interviewende consulent.

De opbrengst van de interviews wordt voorgelegd aan het team van de betrokken afdeling, bestaande uit de consulenten en hun directe leidinggevende. Deze terugkoppeling heeft twee doelen: het eventueel aanbrengen van verdiepingen en uitbreidingen, wat in feite een tweede reflectieronde is, en in het verlengde daarvan het delen van resultaten zodat er methodische aanwijzingen kunnen worden geformuleerd. Deze aanwijzingen betreffen eerst het afdelingsniveau. Vervolgens wordt geprobeerd aanwijzingen voor de gehele dienst te formuleren.

### **Onderwerpen duo-interviews**

De zeven casestudies zijn gebruikt als input voor de duo-interviews van deze consulenten. Er zijn belangrijke onderwerpen binnen het werkproces uit gedestilleerd:

- onderlinge afstemming;
- handhaven
- multi-problematiek
- motiveren en activeren.

### **Interviewinstructie en werkwijze duo-interviews**

De consultants hebben een instructie van de onderzoeker gekregen over het te voeren 'interview'. In de instructie zijn de consultants interviewtechnieken bijgebracht. Hierbij is ingegaan op de wijze van vragen stellen: de **hoe**-vraag staat hierbij centraal.

Het duo-interview is met behulp van een minidisk opgenomen als informatiebron voor de onderzoeker. Naar aanleiding van het interview maken de consultants aan de hand van een evaluatieformulier een evaluatieverslag. Hierin doen ze verslag van hun ervaringen met betrekking tot het interview met hun collega. De ervaringen koppelen de consultants terug aan elkaar en aan de onderzoeker.

### **Duo-interviews zet aan tot reflectie**

Het duo-interview is in de ogen van de consultants een adequaat instrument gebleken dat aanzet tot reflectie. Daarbij gaat het niet alleen maar om de procedure van interviewer-geïnterviewde en verdiepen in één gespreksonderwerp. Het vormt vaak een soort rustpauze in de hectiek van alledag. De consultants gaven aan:

*"Spiegelen. Handig dat een collega je een spiegel voorhoudt."*

*"Dat je de tijd moet nemen om iets duidelijk te krijgen, om er dieper op in te gaan en door te vragen."*

*"Toegeven dat ik met bepaalde zaken niets heb gedaan. Door gevoel te laten spreken. Open en eerlijk."*

*"Soms is het een bevestiging dat ik op de goede weg zit. Je bent heel solistisch bezig, nu weet je hoe een collega dingen oppakt en daar haal je wel dingen uit."*

*"Je houdt jezelf scherp, gaat nadenken over je eigen handelen. In sommige gesprekken merk je dat je op dezelfde lijn zit, bij anderen merk je wat nuances. Kan ik nog wat van meepakken. In de gang is het minder diepgaand. 'Heb je nog een idee!'. Nu neem je de tijd ervoor."*

De inhoudelijke resultaten van de duo-interviews zijn besproken in een groepsinterview. Wederkerig begrip is een vorm van onderzoekend, lerend handelen (Schwandt, 1999).

Dit leidt tot een gedeeld veranderd inzicht. We zouden kunnen spreken van ‘reframing’ van de aanwezige cognitieve schema’s. Vervolgens is het zaak deze inzichten om te zetten in het veranderen van het handelen.

*“Wat ik heel helder heb, uit het hele gebeuren, is de tips die je elkaar geeft. De stap die je zelf niet neemt, contact met het CWI waar we het over hebben gehad, dat je dan heel duidelijk van je collega de tip krijgt ‘heb je dat al gedaan’. Van die eye-openers waar je vervolgens dingen mee doet. Dat vond ik heel bijzonder..... En dat je toch veel meer samen hebt, dan dat je wist. Dat vond ik ook wel heel sterk. Goh, hebben wij dat alle twee. En dat je elkaars blinde vlek laat zien. En dat je denkt, nu ga ik even zo handelen. Dan ben je in je werk bezig en dan komt dat op. Oh ja, zo en zo wil ik dat gaan doen.”*  
(citaat groepsinterview)

*“In ieder geval was het leuk om te doen. Wat belangrijk was, want we hadden het er tussen de middag ook nog even over, dat er een stukje vertrouwen onderling is. Dat was voor ons heel belangrijk, denk ik, om dat even te ervaren.”* (citaat groepsinterview)

In het eerste citaat komt terug hoe kennis vertaald wordt naar het dagelijks handelen. Wat tevens opvalt, is de verbazing dat het handelen van de professionals meer met elkaar gemeen heeft dan aanvankelijk gedacht. In het tweede citaat komt dit thema weer terug in de vorm van wederzijds vertrouwen. Blijkbaar is dit niet altijd aanwezig, gezien het tweede woordje ‘even’. Het is zaak om de juiste balans te vinden en daardoor een veilige werkomgeving te creëren. Dit kan door op zoek te gaan naar wat professionals bindt.

### **3.4 De implementatie van de duo-interviews**

De duo-interviews zijn ingevoerd bij G@W en bij twee andere afdelingen. De duo-interviews worden op alle afdelingen ingevoerd. De implementatie is niet zonder slag of stoot verlopen. In deze paragraaf bespreken we dit proces.

#### **Werkgroep met als doel draagvlak**

Om implementatieproblemen te voorkomen is bij aanvang van het onderzoek een werkgroep geformeerd. Bottom up initiatieven lopen vooral bij organisaties in beweging het risico niet te passen binnen de door de directie voorgestane missie en visie.

Top down benaderingen lopen vaak vast in de stroperigheid van de bureaucratie en een gebrek aan draagvlak onder in de organisatie. Daarom is er voor gekozen om in deze werkgroep alle geledingen van de organisatie vertegenwoordigd te laten zijn. Concreet betekent dit dat de werkgroep samengesteld is uit de verantwoordelijke directeur, twee middenmanagers, twee leidinggevenden, twee professionals en twee onderzoekers. De leidinggevenden en professionals zijn werkzaam voor twee afdelingen die later in het onderzoeksproces betrokken zijn. Door hen in een vroeg stadium te informeren en hun reacties te laten verwoorden wordt getracht een brug te slaan tussen de methodiekontwikkeling op 'die ene afdeling' en hun eigen afdelingen.

### **Implementatieproblemen**

De waan van de dag bepaalt sterk de agenda van de professionals en leidinggevenden. Zij zijn veel bezig met het in goede banen leiden van allerlei dingen. De organisatorische condities voor het onderzoek zijn wat dat betreft niet optimaal geweest. Daarnaast hebben de professionals zich in het begin geen goede voorstelling kunnen maken van de onderzoeksactiviteiten, ondanks de veelvuldige gesprekken met de onderzoeker. Bij de twee andere afdelingen waar de methodiek ook wordt ingevoerd zullen de leidinggevenden ook zelf een duo-interview gaan houden zodat zij uit eigen ervaring kunnen spreken.

In tegenstelling tot G@W is aan de teamleiders van de twee afdelingen gevraagd om zelf de analyses te doen van de uitgetypte duo-interviews, onder begeleiding van afdeling Opleidingen. De teamleiders vroegen zich af of zij wel deskundig zijn om een interview te analyseren en van daaruit te komen tot een beschrijving van een best-practice. Afdeling Opleidingen zal hen hierbij ondersteunen. Een ander aspect van de weerstand bij de teamleiders betrof de angst van rolvermenging. Door de analyse kunnen van de duo-interviews kunnen zij werkwijzen signaleren die niet in overeenstemming zijn met de missie en visie van de organisatie. Echter wat in de methodiek ontwikkelt wordt en geaccordeerd kan daarna pas als input voor de werkbegeleidingscyclus worden gebruikt. Dit om te voorkomen dat wanneer personen zich blootgeven dit tegen hen keert.

Het veelvuldig gebruikte argument van consultants om niet toe te komen tot het voeren van duo-interviews is dat zij het te druk hebben. Maar nadat de onderzoekers expliciet bij hun leidinggevende ruimte hebben geclaimd voor het peer-interview hebben zij met veel inzet en betrokkenheid meegewerkt.

Samenwerking met de onderzoeker vindt plaats onder het motto 'jij bent de expert, vertel maar wat wij moeten doen'. Deze gang van zaken maakte wel dat het onderzoek sterk gebonden is geweest aan de onderzoekers. Zij waren de facilitators van het proces, ontwikkelaar van het instrument en trainer.

Het jongerenloket (de pilot-afdeling) is nu zo ver dat ze zelf actief aan de slag gaan met het organiseren van de duo-interviews.

### **De methodiekontwikkeling bij twee andere afdelingen**

In het voorjaar van 2005 is het methodiekontwikkelingsproject gestart bij twee andere afdelingen van de dienst SOZAWE. Hierbij is gebruik gemaakt van de ervaringen bij G@W. Om zicht te krijgen op het werkproces bij deze afdelingen heeft een onderzoeker een week meegelopen met verschillende consultants. Naar aanleiding van de bevindingen en na overleg met de teamleiders is besloten dat de consultants elkaar interviewen over de volgende onderwerpen:

- Intake en diagnosegesprek: Hoe verloopt het diagnosegesprek? Wat vaste gespreksonderwerpen, wat stel je aan de orde, welke onderwerpen laat je absoluut in het gesprek naar voren komen?
- Traject: Wanneer besluit je om een klant op traject te zetten? Hoe doe je dat en waarom bij die klant?
- Motiveren en activeren
- Onderlinge afstemming
- Handhaven.

De consultants van beide afdelingen waren enthousiast over het houden van duo-interviews met een collega. Er werd aangegeven dat de consultants wel over klanten praten, maar dat het door de duo-interviews op handelingsniveau gebeurt.

### **De overdracht van de methodiekontwikkeling naar opleiding**

Het project Methodiekontwikkeling is in augustus 2005 afgelopen. Bureau Onderzoek heeft het project Methodiekontwikkeling overgedragen aan afdeling Opleidingen. De medewerkers van Afdeling Opleidingen zijn geïnstrueerd in het ondersteunen van de teamleiders bij de methodiekontwikkeling. Het is vervolgens aan de directeur Uitvoering om haar afdelingen, door middel van inzet door Opleiding, verder te ondersteunen in de methodiekontwikkeling.

Bureau Onderzoek heeft geadviseerd om binnen het Operationele Management Team van de vakdirectie Uitvoering een vaste vertegenwoordiger. Deze is het aanspreekpunt voor de hoofden en de directie. De vertegenwoordiger communiceert met de betrokkenen, zorgt ervoor dat er terugkoppeling plaatsvindt naar de teams, het OMT en op gezette tijden naar de rest van de organisatie. Dit zorgt voor verdere bevestiging bij de consultants dat dit op den duur tot de reguliere werkwijze zal behoren.

### **3.5 Randvoorwaarden voor het continueren**

Om het handelen van de consultants en teamleiders verder te professionaliseren is blijvende aandacht voor de methodiekontwikkeling nodig. Hierbij is een belangrijke rol voor de teamleiders weggelegd. Het houden van duo-interviews kan een regulier onderdeel worden van het werk. Op het moment dat er binnen het team een lijn van handelen is ontstaan, gaat de ontwikkelingsfase over in een fase waarin de teamleiders de gekozen werkwijze kunnen vasthouden. Om continuïteit in de duo-interviews te waarborgen hebben we een aantal randvoorwaarden vastgesteld:

- Veiligheid in het team is nodig om de eigen werkstijl aan de ander inzichtelijk te maken.
- De duo-interviews vormen een onderdeel van het werk. Dit houdt in dat de consultants tijd krijgen voor het houden van duo-interviews. Voorkomen moet worden dat consultants de duo-interviews ervaren als iets wat ze naast hun werk moeten doen.
- Teamleiders hebben een voorbeeldfunctie. Goed voorbeeld doet goed volgen.
- De teamleiders blijven het belang van de duo-interviews bij de consultants benadrukken.
- De teamleiders maken samen met de teamleden een lijst met geschikte onderwerpen voor de duo-interviews.
- De teamleiders bewaken de uitvoering van de duo-interviews en bespreken hiervan de opbrengst .
- De teamleiders bewaken deze randvoorwaarden.





## 4. Vanuit de praktijk: the best practice

Tussen september 2004 en april 2005 hebben bij G@W drie rondes duo-interviews plaatsgevonden, in totaal 34 duo-interviews opgesplitst over de vier onderwerpen. De gesprekken zijn door de onderzoekers verwerkt en als input gebruikt voor de beschrijving van de methodiek. Door de interviews wordt duidelijk hoe verschillende consultants handelen bij hetzelfde onderdeel van het werkproces. Vervolgens hebben we gekozen voor de best practice in het handelen. De keuze valt op de werkwijze die het meest aansluit bij het beginsel en waarover consensus is binnen het team. Hierbij willen we benadrukken dat iedere consulent zijn eigen persoonlijkheid heeft. Zo kan de een gemakkelijker iets met humor brengen dan de ander. De kleur van de communicatie verschilt per consulent, en dat moet natuurlijk zo blijven. Alleen de inhoud moet worden afgestemd.

In de volgende paragrafen geven we methodische aanwijzingen om de kwaliteit van handelen te verbeteren met betrekking tot de volgende onderwerpen, motiveren en activeren, handhaven, multi-problematiek en onderlinge afstemming. We geven een ideaaltypisch model weer waarbij we de duo-interviews als input gebruiken. Iedere consulent heeft zijn successen en sterke kanten in het handelen. De best practice wordt hieruit gedestilleerd. De pijlers van de Work First-benadering, snel, duidelijk en gericht op werk, fungeren als kapstok.

### 4.1 Activeren en motiveren van jongeren

Motivatie is een belangrijke voorwaarde om een baan te kunnen vinden. Activeren en motiveren betekent voor de consultants: jongeren in beweging krijgen. Maar hoe krijgen de consultants dit voor elkaar? Wat zijn doeltreffende manieren om jongeren te motiveren, gerelateerd aan snel, duidelijk en gericht op werk?

#### **Wees duidelijk over de doelstelling**

Een consulent zal ten aanzien van de jongere heel duidelijk moeten zijn over de doelstelling van het project: snel, duidelijk en gericht op werk. Het gaat niet om het productiewerk. De jongere moet de tijd die hij bij G@W aanwezig is, benutten voor sollicitatieactiviteiten en het maken van een CV. De consulent is duidelijk in wat hij verwacht van de jongere en omgekeerd: wat de jongere van de consulent kan verwachten. Regelmatig dient gecheckt te worden of de verwachtingen over en weer nog helder zijn.

### **Curriculum Vitae en sollicitatiebrief**

De consulent stelt de CV en sollicitatiebrief direct de eerste dag aan de orde. In een gesprek moet duidelijk worden wat de jongere op sollicitatiegebied al heeft ondernomen, waar hij tegen aan is gelopen en wat hij lastig vindt. Door het maken van de CV direct aan de orde te stellen, komt al veel boven tafel. Vaak blijkt dat de jongere nog helemaal geen CV heeft of dat de CV nog niet op orde is. Voor een groot deel van de jongeren is de eerste opdracht bij G@W dan ook het maken van een CV. Deze wordt de volgende dag besproken.

Jongeren kunnen ook elkaar helpen met opstellen van sollicitatiebrieven en een CV.

### **Voer dagelijks gesprekken**

De consulenten hebben dagelijks een kort gesprek met hun klanten. Het kan zijn dat ze de ene dag in vijf minuten zijn uitgepraat, de andere dag is misschien twintig minuten nodig. De consulent haalt de jongere voor deze gesprekken uit de groep. De jongere kan hulp krijgen bij het maken van een sollicitatiebrief of bij het voeren van een telefoongesprek met een werkgever. Voor een deel van de jongeren is gespreksvoorbereiding erg belangrijk. Een consulent gaf het als volgt aan:

*“ Ik probeer van te voren goed met de jongeren te bespreken wat ze kunnen verwachten. Ik vraag: zet het maar eens op papier wat voor vragen je zou kunnen verwachten”.*

### **Maak gebruik van observaties**

De consulenten maken bij het activeren en motiveren van jongeren gebruik van observaties op de werkvloer. Doordat de jongere twintig uur per week aanwezig is bij de DSW, leveren deze observaties de consulent veel informatie op. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk hoe de werkhouding van de jongere is, hoe men met kritiek omgaat, afspraken nakomt en of men op tijd kan komen.

### **Benut de groepsdynamica**

De consulent maakt gebruik van de groepsdynamica om twee belangrijke redenen. De groepsdynamica geeft inzicht in het gedrag van de jongeren. Hoe zitten de jongeren in de groep? Hoe is hun gedrag?

Met behulp van deze informatie kan de consulent de jongeren motiveren door positief te labelen en het gedrag en houding te spiegelen. De consulenten gaan af en toe bij de groep zitten en werken mee tijdens het productiewerk met als doel het verkrijgen van informatie.

Daarnaast is gebleken dat de groepssfeer zeer bepalend is. Het experiment liet zien dat een positieve sfeer in de groep een positieve invloed heeft op gedrag en motivatie van de jongeren. De jongeren trekken zich aan elkaar op. Het omgekeerde geldt ook: een negatieve sfeer kan een neerwaartse spiraal veroorzaken en kan er zelfs toe leiden dat jongeren zonder baan en zonder uitkering uit het project stappen. De consulent moet daarom hier zeer alert op zijn.

### **Wijs de jongere op zijn eigen verantwoordelijkheid**

Vraag wat de inspanningen zijn geweest om werk te vinden. De consulent begeleidt, maar de jongere moet zelf actie ondernemen in het werken aan werk. Dit bevordert de zelfstandigheid. De jongere moet leren verantwoordelijkheid te nemen. Het is een houding die ook in toekomstige werksituaties van essentieel belang is. Een consulent gaf aan:

*“Zelfredzaamheid en zelfverantwoordelijkheid staan bovenaan. Dit is beter voor de jongeren op de arbeidsmarkt. Werkgevers zitten niet te wachten op een werknemer waarbij ze alles moeten voorkauwen”.*

### **Spreek de jongere duidelijk aan op zijn gedrag**

De consulent spreekt de jongere direct aan op zijn gedrag. De jongeren konden voorheen (vóór G@W), in een incidenteel gesprek met hun consulent, sociaal wenselijk gedrag vertonen. Dit lukt niet bij G@W, omdat de jongeren hier gedurende maximaal zes weken twintig uur per week aanwezig zijn.

### **Maak gebruik van de mogelijkheden van de jongeren**

Door nadruk te leggen op de mogelijkheden van de jongeren kunnen de jongeren gemotiveerd raken.

*“Ik probeer altijd vanuit de kwaliteiten te gaan waar ze goed in zijn en wat ze kunnen doen. Door daar de nadruk op te leggen. Zo heb ik het idee dat je daardoor het beste klanten aan het werk kunt helpen”.*

*“Onmogelijkheden zijn er altijd, daar zoom ik niet op in. Ik ga eerst met de mogelijkheden aan de slag. Ieder mens heeft kwaliteiten, dus jij ook.....”.*

De consulent motiveert de jongere om te werken aan werk. Jongeren met een sterke voorkeur voor een bepaalde functie krijgen in het begin van G@W de kans om zich hierop te oriënteren. Dit betekent niet dat de jongere andere mogelijkheden op de arbeidsmarkt kan weigeren.

#### **Neem een actieve en sturende houding aan**

Consulenten nemen vanaf het begin een actieve en sturende houding aan. Hiermee geeft de consulent duidelijkheid aan de jongere.

Door het vele contact met de jongere heeft de consulent hiervoor de mogelijkheid. De consulent maakt een afspraak of bespreekt vacatures. De dag daarna komt de consulent terug op de gemaakte afspraken. Een consulent verwoordde deze sturende houding als volgt:

*“Je gaat nu je CV maken en die gaan we overmorgen bespreken. De volgende stap zal dan zijn: je gaat bij het uitzendbureau en het CWI langs en je komt terug met twee vacatures. Of je kijkt in de krant en je knipt twee vacatures uit. Dus, in kleine stapjes, op die manier wordt het voor de klant minder eng.”*

Jongeren kunnen onder bepaalde voorwaarden een uitkering krijgen. Als iemand zijn afspraken niet is nagekomen, bespreekt de consulent de gevolgen. Bij herhaling wordt de jongere met een sanctie geconfronteerd. Als opeenvolgende sancties niet werken, maakt de jongere hiermee de keuze om, zonder een uitkering, te stoppen met het project.

## **4.2 Handhaven**

Handhaven betekent voor de consulenten: zich houden aan de regels ten aanzien van de uitkering. Voldoen aan de voorwaarden die gesteld worden aan een uitkering, als beschikbaarheid, sollicitatieplicht, en het laten zien dat je je inspant om werk te vinden. Daarbij is het belangrijk dat de klanten de spelregels goed weten, zodat ze weten waar ze aan moeten voldoen. Aan de consulenten de taak hierin duidelijkheid te scheppen. Hoe brengen consulenten handhaving in de praktijk?

#### **Zorg voor een goede samenwerking en afstemming**

Handhaven vergt een goede afstemming en samenwerking tussen de bijstandsconsulent en de consulent werk. De consulent werk heeft met name een signaalfunctie op het gebied van sollicitatieplicht en de acties van de klant in deze. De bijstandsconsulent kan, naast het signaleren van het niet nakomen van regels en afspraken, maatregelen uitvoeren.

De beide consulenten koppelen aan elkaar terug als de klant bepaalde afspraken niet is nagekomen. Door deze terugkoppeling blijft de duidelijkheid en de snelheid in het proces. Vervolgens nemen ze een besluit over de gevolgen, zodat ze snel actie kunnen ondernemen ten aanzien van de betreffende klant.

Werkleiders van de DSW melden signalen van ongeoorloofd verzuim en gedrag over de jongere direct aan de consulent werk, zodat deze actie kan ondernemen.

#### **Wees consequent en betrouwbaar**

Wanneer de jongere start bij G@W wijst de consulent de hem op zijn verplichtingen. Door de goede onderlinge afstemming zijn de consulenten goed op de hoogte van de afspraken die ze afzonderlijk van elkaar met de klant maken. Dit levert een positieve bijdrage aan de betrouwbaarheid van de consulent naar de klant en daarmee aan het handhavingproces. Ze spreken de klant op een eenduidige manier aan op zijn gedrag en verplichtingen. Betrouwbaarheid wordt niet alleen door consulenten maar ook door klanten als belangrijk ervaren in het begeleidingscontact. Dit betekent ook dat de consulent moet doen wat hij zegt. Door deze rol heeft de consulent tegelijkertijd een voorbeeldfunctie voor de klant. Consulenten zullen het gedrag moeten vertonen wat ze ook van hun klanten verwachten.

#### **Wijs jongeren op hun eigen verantwoordelijkheid**

Jongeren hebben bij G@W een werknemersverplichting. De jongere moet verantwoording afleggen over zijn activiteiten met betrekking tot werken aan werk. Na een bezoek aan een uitzendbureau, moet hij verantwoording afleggen over wat de opbrengst van dit bezoek is.

#### **Laat verzuim consequenties hebben**

Bij verzuim dient de jongere dit te melden. Ook bij geoorloofd verzuim, zoals ziekte, dient de jongere zijn afwezigheid te melden. Wanneer dit niet gebeurt, kan een maatregel worden opgelegd. Vooral bij ongeoorloofd verzuim ligt een maatregel voor de hand. Vrijblijvendheid moet geen plaats worden gegund. Om hierin te kunnen handhaven dienen de werkleiders het verzuim goed te registreren.

### **Maak gebruik van het intensieve contact met de klant**

Vanaf de start bij G@W is handhaven een onderdeel van het werkproces. Doordat de consulent de klant dagelijks ziet, houdt deze controle op de activiteiten van de klant. Dit geeft de mogelijkheid tot snelle en duidelijke signalering: voldoet de klant aan de gestelde voorwaarden die gesteld worden aan het verkrijgen van een uitkering?

*“Een dag later kun je gelijk al bellen of ze bij het uitzendbureau zijn geweest en wat voor indruk ze hebben achtergelaten. Dus je kan veel concreter en intensiever met handhaven bezig”*

### **4.3 Multi-problematiek**

Jongeren met multi-problematiek ondervinden problemen op meerdere levensterreinen. Er is een bonte variëteit aan problemen in alle mogelijke combinaties. Jongeren met zeer ernstige problemen, zoals psychische en verslavingsproblemen, krijgen vrijstelling van het project G@W. Jongeren met multi-problematiek die wel naar G@W gaan, hebben met name schulden, huisvestingsproblemen en problemen in de thuissituatie. Hoe gaan de consulenten om met deze probleemjongeren, gerelateerd aan snel, duidelijk en gericht op werk?

#### **Analyseer de probleemsituatie en mogelijkheden ten aanzien van werk**

Doordat alle jongeren dagelijks bij G@W aanwezig moeten zijn en door het frequente contact met de consulent wordt al snel duidelijk welke jongeren problemen hebben. Een consulent gaf het volgende aan:

*“Ik zie de meerwaarde van het project vooral in bij multi-problematiek. Je hebt sneller zicht op hun mogelijkheden en onmogelijkheden. Daardoor kun je sneller de zorgconsulent inzetten”.*

De consulenten reconstrueren de probleemsituatie van de jongere. Lang niet alle problemen vormen een barrière om te kunnen werken aan werk. Zonodig verwijzen de consulenten naar specifieke hulpverlening. Een aantal jongeren heeft een dusdanige kansarme positie op de arbeidsmarkt dat zij niet binnen zes weken zullen uitstromen. De consulent en de jongere benutten de zes weken voor het maken van een goede praktijkdiagnose voor een vervolgtraject.

### **Verwijs naar hulpverlening**

Consulenten zijn geen hulpverleners en kunnen daarom ook niet ingaan op een specifieke hulpvraag. De jongere moet snel verwezen worden naar de instantie waar de jongere de hulp kan krijgen die nodig is. Ook wordt de hulp van de zorgconsulent van het Jongerenloket ingeschakeld bij het verduidelijken van de problematiek. Dit zorgt voor verwijzing naar passende hulpverlening. De consulent kan zich hierdoor blijven richten op werkgerelateerde activiteiten. Dit kunnen sollicitatieactiviteiten zijn maar ook meer basale activiteiten zoals het aanbrenge van arbeidsritme en houdingsaspecten. .

### **Stimuleer de bewustwording bij de jongere**

De consulenten signaleren dat een deel van de probleemjongeren de oorzaak van problemen buiten zichzelf plaatsen. De schuld ligt altijd ergens anders. De consulenten wijzen de jongere op zijn eigen verantwoordelijkheid als men ook zelf een aandeel heeft in het probleem. Daarnaast heeft de jongere ook een taak ten aanzien van het oplossen van de problemen. De consulenten kunnen hierin begeleiden door de problemen te structureren en op te splitsen.

### **Werk aan het zelfvertrouwen**

De consulent spreekt de jongere iedere dag en geeft complimenten op positief gedrag. De consulent kan snel corrigeren en ook confronteren. Bij jongeren met multi-problematiek is het doel niet zo snel mogelijk aan het werk, want dit lukt niet in zes weken. Maar er wordt wel gewerkt aan regelmaat. Een consulent gaf het volgende aan:

*“Na zes weken ziet de jongere dat die regelmaat gelukt is en kan daar trots op zijn in plaats van weer een teleurstelling te moeten verwerken”.*

## **4.4 Onderlinge afstemming**

Goede onderlinge afstemming zorgt voor een zo compleet mogelijk beeld van de jongere. Hiervoor moeten consulenten niet alleen onderling hun handelen op elkaar afstemmen, maar ook met andere samenwerkingspartners in de keten. Hoe geven consulenten invulling aan onderlinge afstemming?

**Spreek verwachtingen naar elkaar uit**

De consultants en hun leidinggevendenden spreken duidelijk hun verwachtingen ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden uit naar de samenwerkingspartners en vice versa. Dit voorkomt onnodige overlap van taken en hiaten in het reïntegratieproces van de jongere. Het is dan ook van belang om op gezette tijden na te gaan of de verwachtingen bijgesteld moeten worden.

**Zorg voor goede informatievoorziening**

De consultants zorgen ervoor dat ze van hun collega's en ketenpartners tijdig de juiste informatie krijgen. Dit kan per telefoon, via de mail of face to face. Een logboek is een goede bron voor informatie voor de consultants onderling. Consultants zijn op de hoogte van de afspraken die met de klant zijn gemaakt en kunnen hiermee verder. Hiermee wordt snelheid in het werkproces mogelijk gemaakt. Daarnaast draagt dit bij aan een eenduidige handelswijze.

Een ander middel voor de informatievoorziening is de klantenbespreking die bij G@W wordt gehouden. Hier wordt de voortgang van de klanten besproken. Verschillende partners in de keten zijn bij deze bespreking aanwezig. Dit zorgt voor een zo compleet mogelijk beeld van gedrag en mogelijkheden ten aanzien van werk.

**Houd de lijnen kort**

Consultants moeten snel contact kunnen leggen met hun naaste collega's en samenwerkingspartners en vice versa. Wanneer er onduidelijkheden of calamiteiten ontstaan, moeten ze snel kunnen handelen. Consultants onderhouden vanuit hun regierol de contacten om het traject van de klanten soepel te laten verlopen.

**4.5 De praktijk is weerbarstig**

Het is van belang om enkele relativerende opmerkingen te plaatsen bij de in de vorige paragrafen genoemde methodische aanwijzingen. Daar hebben we aan de hand van successen en sterke kanten in het handelen van consultants "the best practice" gedestilleerd.

Het is echter niet reëel om te verwachten dat iedere consultant altijd handelt volgens deze aanwijzingen. De praktijk kan er vanwege zijn complexiteit nooit volledig mee afgedekt zijn. Er worden ad-hoc beslissingen genomen waarbij professionele en situatiegebonden factoren een rol spelen.



Ook zullen niet alle consultants over de benodigde competenties beschikken om volgens deze methodische aanwijzingen te handelen. De praktijk is met andere woorden soms weerbarstig.

#### 4.6 Benodigde competenties

Competenties vormen het geheel van kennis, houding, vaardigheden en normen en waarden die een consultant nodig heeft om het werk goed te kunnen doen. Voor professioneel handelen stellen we commitment met de werkwijze van G@W en missie en visie van de organisatie als voorwaarde. Welke competenties hebben de medewerkers nu nodig om de “best practice” uit te voeren om aan het doel van G@W bij te dragen?

- *Gespreksvaardigheid*  
In gesprekken structureren en optreden zodat de jongere weet waar hij aan toe is. Spreek de taal van de klant.  
Op een directe manier het gedrag van de jongere ter sprake brengen, zodat deze zich bewust wordt van zijn gedrag en de effecten daarvan.  
Tonen van interesse en van het vermogen om belangrijke informatie op te pakken uit gesprekken.
- *Betrouwbaar*  
Doen wat je zegt en /nakomen van afspraken. Dit laat zien dat je er voor de jongere bent en hem serieus neemt. Ga zorgvuldig om met gegevens en vertrouwelijke informatie.
- *Leervermogen*  
Tonen van reflectie op je eigen handelen en dat van een ander. De leerpunten omzetten in gedrag en toepassen in de dagelijkse praktijk.
- *Klantgericht handelen*  
Uitgaan van de mogelijkheden van de jongere en deze afstemmen op de mogelijkheden binnen G@W. Middels analyse komen tot een goed inzicht in de mogelijkheden van de jongere.
- *Resultaatgericht handelen*  
Benoem de resultaten helder en concreet. Bewaak de voortgang en blijf richten op het bereiken van het doel: uitstroom van de jongeren.
- *Samenwerken*  
Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming van taken en verantwoordelijkheden.



## 5. Conclusies en aanbevelingen

Op 1 april 2004 is het experiment G@W van start gegaan. Met als hoofddoel om zoveel mogelijk te voorkomen dat de jongeren in een uitkeringssituatie terechtkomen of anders zo snel mogelijk weer uitstromen. Doel van het onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de methodiekwontwikkeling bij G@W en een aanzet geven om deze methodiek dienstbreed in te zetten. Met het onderzoek naar de methodiekwontwikkeling bij G@W is duidelijk geworden op welke manier de consulenten vorm geven aan de begrippen snel, duidelijk en gericht op werk.

### 5.1 Conclusies

#### **Conclusie 1: Visie G@W duidelijk aanwezig in handelen van consulenten**

De begrippen snel, duidelijk en gericht op werk staan in gedachten en handelen voorop. Iedere consulent heeft zijn successen en sterke kanten in het handelen. Uit deze werkwijze kan een best practice worden gedestilleerd. De ene consulent beschikt meer over de benodigde competenties om volgens deze methodische aanwijzingen te handelen dan de andere. Aangezien het experiment G@W het afgelopen jaar in ontwikkeling is geweest en er nieuwe inzichten zijn verwerkt in het werkproces, verwachten we dat het rendement van de huidige reguliere werkwijze verder zal toenemen.

#### **Conclusie 2: Duo-interview zet aan tot reflectie**

Het duo-interview is een adequaat instrument gebleken dat aanzet tot reflectie. Twee consulenten interviewen elkaar over een gekozen onderwerp binnen het werkproces. Daarbij gaat het niet alleen om de procedure van interviewer-geïnterviewde en om het uitdiepen van één gespreksonderwerp. Het vormt vaak een soort rustpauze in de hectiek van alledag. Duo-interviews zorgen voor een heldere taakverdeling tussen de interviewende en geïnterviewde consulent. Het gaat erom een analyse te maken van de inhoudelijke argumentatie. De interviewende consulent wordt bij de voorbereiding gedwongen tot zelfreflectie op het onderwerp: "hoe doe ik het zelf?" De geïnterviewde consulent wordt door de vragen eveneens 'gedwongen' tot reflectie op zijn handelen.

**Conclusie 3: Duo-interviews dragen bij aan professionalisering en nieuwe methodische aanpak**

Een speerpunt binnen de missie en de visie van de dienst SOZawe is professionalisering van de dienst. Kritische reflectie op het handelen biedt de mogelijkheid om het methodisch proces te verbeteren. De duo-interviews zorgen ervoor dat de consultant bewustzijn van hun eigen handelen en dat van een ander. Het handelen wordt meer zichtbaar, waardoor men van elkaar en zichzelf kan leren. Dit komt de professionaliteit ten goede. We concluderen dat duo-interviews een bijdrage leveren om medewerkers mee te krijgen in de nieuwe methodische aanpak.

**5.2 Aanbevelingen****Aanbeveling 1: Creëer draagvlak voor de methodiekontwikkeling**

Om het handelen van de consultants verder te professionaliseren is blijvende aandacht voor de methodiekontwikkeling nodig. Reflecteren op het eigen handelen en dat van collega's vormt een grote meerwaarde voor de kwaliteit van het handelen. Om de Methodiekontwikkeling goed van de grond te laten komen is draagvlak binnen de organisatie, bij alle geledingen van de dienst, een noodzakelijke voorwaarde.

**Aanbeveling 2: Zorg voor continuïteit in de lijn**

We adviseren om binnen het Operationele Management Team van de dienst SOZawe een vaste vertegenwoordiger aan te stellen die de continuïteit van het project bewaakt. Deze is aanspreekpunt voor de hoofden en directie. De vertegenwoordiger communiceert met de betrokkenen, zorgt ervoor dat er terugkoppeling plaatsvindt naar de teams, het OMT en op gezette tijden naar de rest van de organisatie. Dit zorgt voor verdere bevestiging bij de consultants dat dit op den duur tot de reguliere werkwijze zal behoren.

**Aanbeveling 3: Afstemming met andere vormen van professionalisering**

Binnen de dienst SOZawe lopen de projecten 'klantgericht samenwerken' en 'competentiemanagement'. Deze projecten leveren samen met de methodiekontwikkeling een bijdrage aan de professionalisering van de medewerkers binnen de dienst SOZawe. Deze projecten vullen elkaar aan en versterken elkaar omdat ze hetzelfde doel nastreven. Deze projecten

zijn allen gericht op de missie en visie van de dienst, namelijk  
Professioneel, Slagvaardig en Betrouwbaar.  
De directie dient de afstemming in het oog te houden en dit duidelijk  
naar de medewerkers te communiceren.



## Geraadpleegde literatuur

Baart, A. (1994). Het span voor de bakkewagen: levenschouwing en methodiekontwikkeling. In: J.A. Baart, H. Kunneman & Chr. Boon (red.). *Methodiekontwikkeling & levensbeschouwing*. Utrecht: SWP.

Boog, B., D. van der Meer & L. Polstra (2000). Handelingsonderzoek: hoe doe je het. In: F. Wester, A. Smaling & L. Mulder (red.), *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.

Binnenlands bestuur (2005). Nieuws: *aantal bijstandsuitkeringen neemt nauwelijks af*, onderzoek Apeldoorn. Week 22, 3 juni 2005.

Coenen, H. (1987). Handelingsonderzoek als exemplarisch leren. Groningen: Konstapel.

Dale, J.H. van, G. Geerts & T. van den Boon (1999). *Groot woordenboek der Nederlandse taal: 13<sup>e</sup> herziende uitgave*. Utrecht: Van Dale Lexicografie.

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.

Groningen@Work (2004). *De Groninger aanpak van jongeren*. Dienst SOZAWE Groningen.

Haaster, G. van (1991). *Wartaal: een onderzoek naar methoden van competentieverhoging in de geestelijke gezondheidszorg*. Amsterdam: Thesis.

Hilhorst, P (2005). *Sociale dienst, overwin machteloosheid van eigen makelij*. Volkskrant 26 mei 2005.

Jacobs, G. (2000). *De paradox van kracht en kwetsbaarheid*. Utrecht: SWP.

Jansen, R. (2004). *Work First*. Aanpak Nieuwbrief 1. Katern mei.

Landsbergen, N. (2005). *Nieuwe aanpak volgens het Work First-principe*. Het dordtse model. Sociaal bestek 3/2005.

Lieshout, P. van (1992). Metamethodiek: de methodiek van de methodiekontwikkeling. *Tijdschrift Sociale Interventie*, 1, vol. 3, 159-166.

McMorland, J. B. Carroll, S. Copas & J. Pringle (2003). Enhancing the Practice of PhD Supervisory Relationships Through First- and Second-Person Action Research/Peer Partnership Inquiry. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 4(2).

Pols, J. (2000). Macht en dwang in psychiatrische hulpverlening. In: J. Graste & D. Baudouin (red.). *Waardenvol werk, ethiek in de geestelijke gezondheidszorg*. Assen: Van Gorcum.

Polstra, L, Beukeveld, M (2005). Van procedure naar inhoud. In: Boog, B., Slagter, M., e.a. *Focus op action research*. De professional als handelingsonderzoeker. Assen; Koninklijke van Gorcum.

Schout, G. (2004). Zorgvermijding en zorgverlamming. In: Lohuis G., L Polstra & G. Schout (red.). *Creativiteit in knellende omstandigheden*. Utrecht: SWP.

Schwandt, T.A. (1999). On Understanding Understanding. *Qualitative Inquiry*, vol. 5, afl. 4, 451-465.

Wildemeersch, D. (1995). Een verantwoorde uitweg leren: over sociaal-agogisch handelen in de risicomaatschappij. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.





