



Alles in het werk stellen

1

ruimte voor klantmotivatie
en inclusief werken op de weg naar werk

Jeanet van de Korput en Fiet van Beek

Alles in het werk stellen

Alles in het werk stellen

ruimte voor klantmotivatie
en inclusief werken op de weg naar werk

Jeanet van de Korput en Fiet van Beek
m.m.v. Quinta Ansem, Linda Drupsteen-Sint,
Marieke Kingma en Charlotte Wunderink

Uitgeverij Anderszins, 2021

deel 1 in de Anderszins-reeks Werkplaats Sociaal Domein Flevoland

COLOFON

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van Munken Pure



©2021, Uitgeverij Anderszins, De Waal/Ermelo

Alles in het werk stellen
ruimte voor klantmotivatie en inclusief werken op de weg naar werk

Jeanet van de Korput en Fiet van Beek m.m.v. Quinta Ansem,
Linda Drupsteen-Sint, Marieke Kingma en Charlotte Wunderink

deel 1 in de Anderszins-reeks Werkplaats Sociaal Domein Flevoland.

Vormgeving & lay-out:
STAM grafisch ontwerp en illustraties

ISBN 978-94-92994-25-7
NUR 740

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever of de auteurs.



www.uitgeverijanderszins.nl

INHOUD

Voorwoord door dr. Kitty Jurrius	11
1. Inclusie: iedereen doet mee	13
2. Meetellen	19
3. Klantmotivatie:	
ervaringen van klanten in het zoeken naar en behouden van werk	25
3.1 Inleiding	26
3.2 Ervaringen van klanten	27
3.3 Een nieuw model van klantmotivatie	35
4. Het perspectief van werkgevers	43
5. Werkwijze van coaches	54
5.1 Ervaringen van coaches	56
5.2 Bestaande methodieken	61
6. Vraagkanteling	68
6.1 Focus vanuit de mind-set van een blanco luisteraar	69
6.2 Waardevrije contextgerichte vragen	69
6.3 Voorbeelden in het kader van klantmotivatie	71
6.4 Actieleren	72
7. Maatwerk en samenwerking	74
7.1 Samenwerking	76
7.2 Maatwerk	77
7.3 Aandachtspunten	78
 Bronnenlijst	 81
 Over de auteurs	 89
 Bijlage 1: Aanpak en methodologie van de onderzoeken	 91
Bijlage 2: Lijst van door coaches gestelde vragen	93
Bijlage 3: Het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg	97

‘De inclusieve samenleving
vraagt om een *We*volutie’

*Otwin van Dijk,
burgemeester Oude IJsselstreek
en voormalig lid van de Tweede Kamer*

VOORWOORD

5 jaar doen we nu onderzoek naar arbeidsparticipatie sinds de invoering van de participatiewet in 2015. Een wet die de samenleving een stukje inclusiever moet maken. Het blijkt hard werken, die wet en de doelen erachter. Voor zowel klanten, werkgevers als coaches.

Al vrij snel na het invoeren van de wet werd bekend dat de wet het werknemers met een beperking niet makkelijker maakt om aan een baan te komen en dat de meeste werkgevers dachten in termen van bestaande vacatures en niet in termen van de behoefte van potentiële werknemers. Bovendien dachten werkgevers bij inclusie en participatie van mensen met een beperking vooral aan mensen met lichamelijke beperkingen, en niet aan mensen met een psychische beperking (terwijl dat vaker een oorzaak is van een arbeidsbeperking). Eerste ervaringen met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking verliepen niet altijd positief, waardoor werkgevers er mee stopten en coaches moeite hebben gepaste werkplekken te vinden. Er gloorde echter ook hoop: werkgevers die positieve ervaringen hadden, wilden er graag mee doorgaan. (Adelmeijer e.a., 2015)

Als workaholic kan ik me een leven zonder werk eigenlijk slecht voorstellen. Een werkplek betekent inkomen, contact met collega's en structuur. Het is idealiter een plek waar je je ideeën kunt verwezenlijken. Als samenleving wil je dat iedereen dat kan ervaren.

Inclusief werkgeverschap, dat vraagt iets nieuws van de overheid en van organisaties. Het betekent het verscheuren van oude vacatureteksten en het nadenken over hoe diversiteit binnen een organisatie tot haar recht kan komen. Het betekent denken vanuit klantmotivatie en het realiseren van vraagkanteling in het werken. Het onderzoek van onze lectoraten 'Klantenperspectief in ondersteuning en zorg', 'Maatschappelijke participatie van mensen met psychische beperkingen' en 'Nieuwe arbeidsverhoudingen' introduceerden en concretiseerden deze begrippen in de context van de arbeidsmarkt in Flevoland.

Kantelt u mee?

Kitty Jurrius
Lector Klantenperspectief in ondersteuning en zorg



**Inclusie:
iedereen doet mee**

In een inclusieve samenleving is er een vanzelfsprekende plek voor iedereen, ongeacht mogelijkheden en beperkingen. Iedereen hoort erbij en ervaart dat ook zo. Er zijn geen obstakels om mee te doen (definitie Scholten en Schuurman, 2015). Deze definitie van inclusie impliceert dat de samenleving als geheel een taak heeft in het realiseren van inclusie: iedereen doet mee op zijn of haar manier, waarbij er plek is voor diversiteit op een oneindig aantal terreinen. Overheden en organisaties moeten alles in het werk stellen om die inclusieve samenleving vorm te geven.

Het woord inclusie wordt gebruikt als tegenhanger van uitsluiting en discriminatie en als schets van een te bereiken ideaal. Het begrip participatie wordt in dit verband ook veel gebruikt, waarin de focus wat meer ligt op de activiteiten die een persoon of groep moet verrichten. We onderscheiden daar verschillende vormen in en noemen er hier twee: deelnemen aan verschillende sociale verbanden in de samenleving (maatschappelijke participatie) en deelname aan het arbeidsproces (arbeidsparticipatie).

In dit boek gaat het vooral om arbeidsparticipatie. We hebben veel gesproken met mensen die om verschillende redenen een afstand tot de arbeidsmarkt hebben en tevens met werkgevers en de professionals (coaches) met wie zij contact hebben. Inclusie gaat niet alleen over werk. Het gaat om *meedoen* op allerlei vlakken, *meetellen* als mens in de samenleving en *meebeslissen* over hoe je je eigen leven wilt leiden en hoe zorg- en dienstverlening daarbij past. Deelnemen, meetellen en meebeslissen zijn fundamenteel menselijke behoeftes.

Hierbij is werken een belangrijke manier om maatschappelijk mee te kunnen doen, maar het is ook een manier om van waarde te zijn en aan waarde toe te nemen door jezelf verder te ontwikkelen. Ondanks wetgeving en verdragen zijn er groepen mensen die ver van de arbeidsmarkt afstaan of af zijn komen te staan. Twee van die groepen staan centraal in dit boek (zie bijlage 1).

Allereerst mensen met een beperking en afstand tot de arbeidsmarkt. Zij hebben geen werk, maar er speelt meestal meer. Vaak is er sprake van meervoudige problematiek en zijn er ook problemen met andere opdrachten in het dagelijks leven. Zij hebben bijvoorbeeld hulp nodig bij de lichamelijke verzorging, het zich verplaatsen, het nakomen van afspraken en onderhouden van sociale contacten. De tweede groep in dit boek zijn mensen van 45 jaar en ouder die vanuit de bij-

stand weer aan het werk proberen te komen. Ook zij hebben in veel gevallen een afstand tot de arbeidsmarkt. Doordat zij lange(re) tijd niet gewerkt hebben, blijkt hun leeftijd een beperking geworden te zijn om weer aan het werk te komen. Het gaat bij hen minder vaak om een fysiek aanwijsbare beperking, maar om een 'handicap' die de samenleving hen heeft toegekend. De gemeente Almere vond in 2015 drie factoren waardoor 45-plussers moeilijk(er) aan het werk kwamen: belemmeringen bij de groep zelf (zoals gedateerde opleiding), wijze van begeleiden en dienstverlening (gebrek aan maatwerk) en leeftijdsdiscriminatie door werkgevers.

Voor mensen met een beperking en voor 45-plussers met een afstand tot de arbeidsmarkt is de weg naar werk vaak moeilijk begaanbaar. Het niet-werken leidt vaak tot minder levensgeluk, hetgeen weer tot minder gezondheid en minder kans op werk leidt. Ongelijke kansen dragen bij aan minder gezondheid en minder mogelijkheden om volwaardig te participeren (VN-verdrag 2007, Gewoon Bijzonder 2015). De kans op een neerwaartse spiraal is groot. Dit leidt uiteindelijk tot burgers die niet meer mee kunnen doen en tot hoge kosten voor de samenleving (gemeenten) (Molenaar-Cox & Cuelenaere, 2012). De afgelopen jaren is de groep niet-werkenden (behalve gepensioneerden met alleen AOW) er in inkomen op achteruit gegaan. Deze trend heeft zich mede door de coronapandemie voortgezet en het ziet er niet naar uit dat dit op korte termijn zal veranderen. Dit betekent ook dat de kans groot is dat deze mensen (nog meer) in armoedige omstandigheden terechtkomen. Hierdoor is de noodzaak van extra aandacht voor de eerdergenoemde groepen nog groter geworden.

De vraag die wij voor ogen hadden tijdens het schrijven van dit boek is wat er gedaan kan worden om ervoor te zorgen dat deze mensen gelijke kansen krijgen om aan passende reguliere arbeid te komen, in vergelijking met anderen zonder beperking of met mensen van een andere leeftijdsgroep. Welke ervaringen hebben zij in hun zoektocht naar passende arbeid? Welke belemmeringen en mogelijkheden zijn zij tegengekomen? Hoe kunnen we vanuit hun ervaringen een aanpak of methode ontwikkelen die de professionals met wie zij te maken hebben beter toerust zodat die hun kansen op passend werk vergroot?

Meedoen is niet alleen een particuliere aangelegenheid, het is een recht. In Nederland geldt sinds 2003 de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte. Deze wet biedt een algemeen kader voor gelijke behandeling in arbeid en beroep ter bevordering van de deelneming op gelijke voet aan het maatschappelijke leven en daarmee bescherming tegen discriminatie van mensen met een beperking (Wetten-overheid.nl, 2003b).

Sinds 14 juli 2016 is tevens het VN-verdrag handicap in Nederland van kracht. Volgens de wet gaat het bij personen met een handicap om personen met langdurige fysieke, mentale, intellectuele of zintuiglijke beperkingen die hen in wisselwerking met diverse fysieke en/of sociale drempels kunnen beletten volledig, effectief en op voet van gelijkheid met anderen te participeren in de samenleving. Tevens wordt aangegeven dat het begrip handicap aan verandering onderhevig is. Denk bijvoorbeeld aan iemand in een rolstoel die in een omgeving met veel fysieke obstakels meer 'gehandicapt' is dan in een omgeving die goed rolstoeltoegankelijk is (College voor de rechten van de mens, 2016). Een belangrijk deel van veel 'handicaps' (waaronder arbeidshandicaps) wordt veroorzaakt door drempels in de fysieke en/of sociale omgeving. In die zin past de leeftijdsdiscriminatie die de 45-plussers in de bijstand ervaren hier goed bij; veelal is het niet hun leeftijd maar de manier waarop er tegen hen aangekeken wordt het grootste obstakel.

Met het VN-verdrag worden de rechten van mensen met een beperking bevorderd, beschermd en gewaarborgd. Het verdrag is gericht op een volledige en daadwerkelijke participatie en opname in de samenleving van deze groep. Bovendien gaat het om het creëren van gelijke kansen en het gelijk behandelen van alle mensen. Met het verdrag zijn ook de rechten op participatie, invloed en inspraak internationaal vastgelegd. Het recht voor alle burgers op kunnen meedoen, meetellen en meebepalen heeft daarmee een stevige basis en het is aan de overheid om ervoor te zorgen dat de samenleving als zodanig wordt ingericht.

Wat de overheid ten minste moet doen is kort samen te vatten: *alles in het werk stellen om zoveel mogelijk sociale en fysieke drempels te slechten*. Dit geldt ook voor de arbeidsmarkt.

Zo luidt artikel 23, lid 1 van de Universele Rechten van de Mens: *Een ieder heeft recht op arbeid, op vrije keuze van beroep, op rechtmatige en gunstige arbeidsvoorwaarden en op bescherming tegen werkloosheid* (Amnesty Internationaal, 2017).

In verband hiermee is in Nederland in 2015 de Participatiewet ingevoerd. De wet moest ervoor zorgen dat meer mensen werk vinden, ook mensen met een arbeidsbeperking. Onder deze wet vallen alle mensen die het op de arbeidsmarkt zonder ondersteuning niet redden (Wetten-overheid.nl, 2003a). Onze doelgroepen vallen hier dus beide onder. De Participatiewet vervangt drie eerdere regelingen:

- Wajong (Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten): hieronder vielen mensen die al van jonge leeftijd een ziekte of handicap hebben van lichamelijke, psychische of verstandelijke aard en alleen aan het werk konden met hulp of begeleiding.
- WSW (Wet Sociale Werkvoorziening): een regeling die het voor mensen met een beperking mogelijk maakte om onder aangepaste omstandigheden werkzaamheden te kunnen verrichten in zogenoemde werkplaatsen
- WWB (Wet Werk en Bijstand): een bijstandsuitkering voor inwoners van Nederland die te weinig of geen inkomen hadden om van te kunnen leven.

Bij het vervallen van deze regelingen en de invoering van de Participatiewet hebben zowel werkgevers als de overheid de toezegging gedaan om meer arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt de Banenafpraak genoemd. Volgens deze Banenafpraak zijn werkgevers verplicht om tot 2026 in totaal 125.000 banen te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De opgave voor markt en overheid tot en met 2019 was om 55.000 extra banen te realiseren ten opzichte van de nulmeting; 40.000 in de sector markt en 15.000 in de sector overheid.

De overheid dient dit voor 25.000 mensen te realiseren (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2020). Bij het aannemen van kandidaten vanuit de Participatiewet kan een werkgever aanspraak maken op enkele compensatieregelingen, te weten: No risk polis, loondispensatie, loonkostenvoordeel.

Mensen die onder de Participatiewet vallen hebben recht op begeleiding en ondersteuning bij het zoeken naar en starten met een (nieuwe) baan. Deze begeleiding dient te worden verzorgd door het UWV of de gemeente. De uitkerings-situatie van de kandidaat bepaalt of hij/zij en de werkgever te maken hebben met

het UWV of de gemeente. Naast de groep die onder de banenafpraak valt is er ook een grote groep mensen die door allerlei problemen moeite heeft met het vinden en behouden van werk.

De Participatiewet stimuleert mensen die een bijstandsuitkering ontvangen om mee te (gaan) doen doordat van hen verwacht wordt dat zij op zoek gaan naar werk of een tegenprestatie leveren in de vorm van vrijwilligerswerk.

De personen met een afstand tot de arbeidsmarkt waarover het in dit boek gaat, kunnen worden aangeduid als medewerkers, werkzoekenden, uitkeringsgerechtigden, kandidaten, mensen of personen met een beperking, burgers etc. Voor ieder woord is iets te zeggen en aan ieder woord valt iets af te dingen. In dit boek zullen we vaak en vooral het woord 'klant' gebruiken (zie bijlage 3).

Het VN-verdrag en de Participatiewet worden beschouwd als belangrijke instrumenten voor het vormgeven van een inclusieve samenleving.

In Nederland is het ideaalbeeld waar dit hoofdstuk mee begon, nog lang niet bereikt. Nog steeds zijn er specifieke maatregelen nodig om de samenleving inclusiever te maken en meer kansen te bieden aan bijvoorbeeld mensen met een beperking en afstand tot de arbeidsmarkt. Een aanzienlijk deel van het VN-verdrag moet nog verwezenlijkt worden.



Meetellen

Bij *meetellen* gaat het niet om een economisch begrip maar om het ervaren van een betekenisvol leven in relatie tot anderen. Wederkerigheid is hierbij belangrijk. Klanten willen meer dan iets opleveren in economische zin of een object van zorg zijn. Ze willen van waarde zijn voor zichzelf en in verbondenheid met de voor hen belangrijke anderen.

Leven in een inclusieve samenleving gaat verder dan het hebben van werk. Het gaat eerst om het slechten van de drempels die voor uitsluiting en ontmenselijking zorgen. Voor we in het volgende hoofdstuk verder inzoomen op de ervaringen van klanten die willen participeren op de arbeidsmarkt, vragen we in dit hoofdstuk aandacht voor een aantal aspecten die zij noemen over het mee kunnen (blijven) tellen als mens.

Leren en ontwikkelen

Meetellen heeft te maken met mogen zijn wie je bent. Veel klanten op zoek naar werk hebben behoefte aan bevestiging en maatwerk. Ze hopen op passend werk; werk dat aansluit op hun talenten en mogelijkheden. Dat wil niet zeggen dat ze niet willen of kunnen leren. Voor de meesten geldt dat ze dat wel willen, maar op een manier die past bij wie ze zijn. Voor sommigen gaat dat om oefenen in gedrag en vaardigheden op de werkvloer, voor anderen is het volgen van een cursus beter geschikt, bij weer een ander past ervaringsleren het best.



[klant]

‘Ik wil vooruitgaan.

Ik wil niet blijven hangen.

Ik wil gewoon uit de Sociale Dienst.’



[professional]

‘Mensen moeten het gevoel hebben dat ze serieus genomen worden en vooruitkomen.’

Sociaal netwerk

Waardoor ervaart iemand dat hij meetelt? Doordat hij een plaats heeft in andermans leven, een ander zich vrijwillig voor hem inspent en/of doordat hij iets kan betekenen voor die ander. Anders gezegd: doordat hij kan bijdragen aan andermans geluk.



[klant]

‘Dat anderen blij zijn met mijn bijdrage en dat ik anderen blij kan maken.’

Uitsluiting gaat niet alleen over niet mee mogen doen aan bepaalde activiteiten, ten diepste gaat het over afwijzing van wie iemand is door een persoon of groep. Vereenzaming kan daar een gevolg van zijn.

Bij werken aan inclusie is de persoon van belang in verbinding met mensen die hij of zij in de leefomgeving ontmoet.

Om te weten te komen wat er nodig is, bijvoorbeeld in het vinden van een baan of vrijetijdsbesteding, is niet alleen het klantenperspectief van belang, ook het perspectief van naasten en mantelzorgers.



[klant]

‘Mijn vriendinnen, neven, nichten, tantes, ooms hebben allemaal mijn CV meegenomen naar hun werk. Dan hoop je dat daar iets uitkomt, maar dat gebeurt natuurlijk niet altijd.’

De meeste mensen hebben een sociaal netwerk van vrienden, familie, kennissen, burens en collega's. Uit de gesprekken met mensen met beperkingen en afstand tot de arbeidsmarkt bleek dat hun netwerk vaak minder groot (geworden) is. De mensen met wie zij wel optrekken zijn daardoor van nog groter belang is.



[klant met LVB]

‘Ik neem altijd mijn broer mee.
Hij woont niet ver van mij en als ik
een gesprek heb met mijn coach dan
is hij erbij. Hij is mijn back up want zelf
ben ik achteraf vergeten wat er allemaal
is gezegd. Mijn coach heeft ook het
telefoonnummer van mijn broer zodat
hij direct op de hoogte is.’

Uit het onderzoek met 45-plussers blijkt dat het netwerk helpt om volwaardig mee te kunnen doen binnen de zelfgekozen kring van mensen. De mensen uit dat netwerk helpen – spontaan of desgevraagd – door informatie te geven, inzichten te delen, praktische hulp te geven of andere personen te betrekken. Soms beschikken zij eveneens over ervaringsdeskundigheid. Waar mensen in de leefwereld in sociaal opzicht te weinig aansluiting vinden of exclusie ervaren, is het zaak te zoeken naar uitbreiding of versteviging van het netwerk.

Goed leven

Wat is een goed leven? Natuurlijk is dat voor ieder mens anders en is de diversiteit in antwoorden groot als je dit aan een groep mensen vraagt. Net zo goed als *de klant* niet bestaat, is dat ook het geval met het klantenperspectief. Toch zijn er wel degelijk trends te vinden in wat ‘men’ belangrijk vindt.

Allereerst willen men graag het *leven op orde* hebben. In de groep 45-plussers in de bijstand met wie we hebben gesproken, bleken er belemmerende kwesties waarvan de gemeente niet op de hoogte was. De voor het onderzoek geselecteerde groep stond te boek als bemiddelbaar, maar ongeveer een derde had te kampen met forse problemen. Denk aan (chronische) gezondheidsproblemen, schulden, gezinsleden die extra aandacht nodig hebben of moeilijkheden met de Nederlandse taal. Zij hadden hun handen vol aan overleven, het op orde krijgen van die basisvoorwaarden en de stress die hun situatie met zich meebrengt.



[klant]

‘Als jouw situatie op orde komt,
dan sta je open voor werk.’

Als het leven op orde is, dan is er ruimte voor zaken die *voldoening en plezier* schenken: vrienden en familie, hobby's, vrijwilligerswerk en winkelen. Klanten die over weinig geld beschikken, benoemen hier geregeld een knelpunt: het is niet altijd mogelijk om mee te doen omdat sociale activiteiten geld kosten. Mee uit eten, een terrasje pikken, op vakantie of een cadeautje kopen zit er vaak niet in. Als het om goede vrienden of familie gaat, blijven de contacten meestal wel bestaan.

Maar kennissen of (ex-)collega's kunnen uit beeld raken als er langdurig geen werk te vinden is. Zo neemt de omvang van het netwerk in de loop van de tijd af.

Werken is geen noodzakelijke voorwaarde om een fijn leven te leiden, maar het is wel van grote waarde als je kunt werken. Je ontmoet mensen, kunt je ontwikkelen, ervaart dat je vaardig bent en meetelt, en beschikt over meer financiële middelen. Dat alles verhoogt de kwaliteit van leven.

Regievoering

Zelfbeschikking en eigen keuzes maken over hoe je je leven wilt inrichten, is een van de mensenrechten. De meeste mensen doen dat niet alleen, maar betrekken daar mensen uit hun sociaal netwerk bij. Wie ze voor wat daarbij betrekken, is dan weer een eigen keuze. Ook als ze afhankelijk zijn van steun en zorg.

Het beknot worden in het maken van eigen keuzes of het niet bereiken van een gesteld doel, heeft invloed op hoe mensen zich voelen en op hun gevoel van eigenwaarde. In de zoektocht naar een baan door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt komen we dat veelvuldig tegen. Vooral als het gaat om het moeten voldoen aan als niet-zinvol ervaren regeltjes van uitkeringsinstanties.



[klant]

‘Al die regeltjes.
Wie denken ze dat we zijn?
Kleutertjes?’

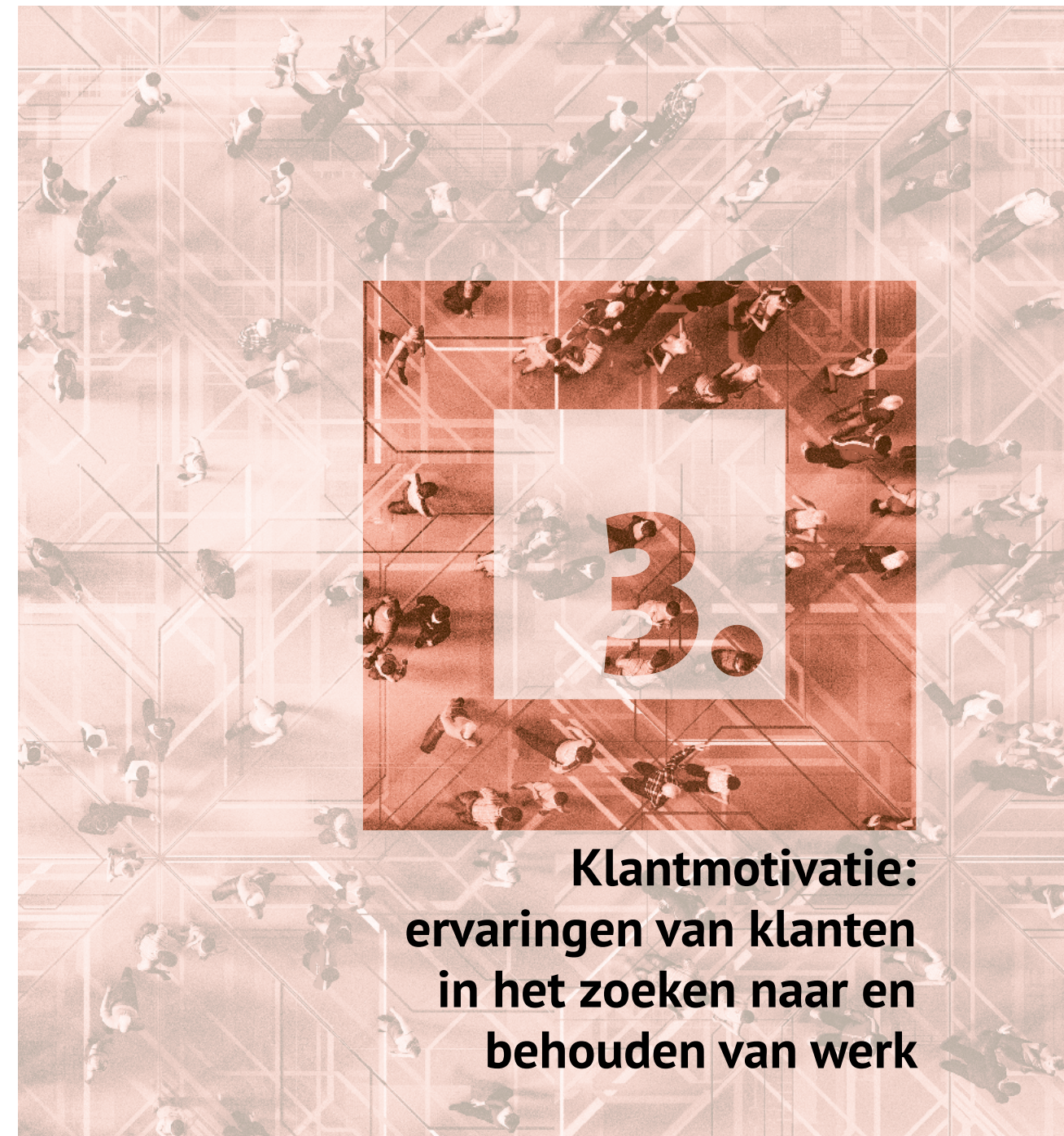
Ervaringsdeskundigheid

Klanten merken ook dat zij meetellen als anderen willen leren van wat zij hebben meegemaakt. De ervaring van een klant, positief of niet, is van waarde

voor anderen. Die anderen kunnen lotgenoten zijn, maar ook beleidsmakers en politici, professionals en hun leidinggevenden.

De vragen waar het bij ervaringsdeskundigheid om gaat, zijn op zich simpel: Wie ben ik? Waar liggen mijn talenten? Wat zou ik kunnen of willen betekenen? Voor wie?

Ervaringskennis is kennis die niet gemist kan worden in het vormgeven van de samenleving en haar organisaties en werkwijzen. Dat geldt zeker voor zorg en welzijn. In deel 2 van Anderszins-reeks Werkplaats Sociaal Domein Flevoland wordt dit onderwerp verder uitgediept.



3.1 Inleiding

Mensen verschillen op een oneindig aantal punten van elkaar. Zo ook de klanten met wie wij intensieve gesprekken hebben gevoerd over hun zoektocht naar werk. Er zaten mensen bij met fysieke beperkingen, mentale beperkingen, aangeboren en niet-aangeboren beperkingen, met een hoge en lage opleiding, die speciaal onderwijs volgden, met verschillende culturele achtergronden, die geen werker-
varing hebben, mensen die alleen werkervaring hebben in hun land van herkomst, die hun baan verloren na een langdurige carrière, die veel of weinig vrijwilligers-
werk hebben gedaan, die wonen in een stad of dorp etc. etc.

Zoveel verschillende achtergronden, zoveel diversiteit; dat maakt dat er waar-
schijnlijk 17 miljoen klantenperspectieven zijn, ieder binnen een eigen leefwereld. Elk verhaal is de moeite waard en zou het vertrekpunt moeten zijn voor het
vormgeven van zorg en ondersteuning.

Er zijn niet alleen verschillen. De klanten die hun ervaringen met ons gedeeld hebben, hebben allemaal contact met professionals die een rol spelen in hun zoektocht naar werk: coaches en begeleiders (zie hoofdstuk 5). Zij hebben allen te maken met een systeemwereld: wetgeving, regels, protocollen, organisaties. Dat wil overigens niet zeggen dat die systeemwereld overal gelijk is. Er zijn verschillen tussen stad en dorp en de ene stad heeft niet dezelfde aanpak als de andere stad.

In dit hoofdstuk hebben we de ervaringen van mensen met beperkingen en de ervaringen van de 45-plussers in de bijstand vergeleken (zie bijlage 1). Op veel punten bestaan overeenkomsten. Zo staan in beide onderzoeken de ervaringen van klanten centraal en is ook onderzoek gedaan naar het perspectief van de professionals en werkgevers. Echter bestaan er ook verschillen tussen de onder-
zoeken. In het onderzoek *Inclusief werken, ruimte voor Klantmotivatie* ligt de focus op motivatie en het behouden ervan binnen de bestaande kaders van het systeem. In het onderzoek waarin met 45-plussers in de bijstand is gesproken, wordt het systeem meer aan de kaak gesteld en is er expliciet aandacht geweest voor be-
lemmerende en bevorderende factoren en voor vrijwilligerswerk. Hierna zullen we de verschillen tussen beide groepen benoemen als dat relevant is. Vervolgens introduceren we een nieuw model *klantmotivatie*, dat gebaseerd is op ervaringen van klanten.

3.2 Ervaringen van klanten

Laten we beginnen met de ervaring van twee klanten. De woorden van Helena en Tim zijn exemplarisch voor die van veel anderen, zowel klanten met beperkingen als 45-plussers met afstand tot de arbeidsmarkt.



Helena
[43 jaar]

'Ik heb een tijdje niet meer kunnen werken vanwege een ongeluk. Nu het weer beter gaat, wil ik ook iets doen, de draad weer oppak-
ken zeg maar. Ik heb het bij mijn oude werkgever geprobeerd maar dat ging niet meer want ze begrijpen mij niet. Daarna heb ik veel
gesolliciteerd. Ik heb het heel vaak geprobeerd maar hoor dan niets of word niet uitgenodigd.

Na het zo vaak te hebben geprobeerd denk ik ook bij mijzelf:

'Wie wacht er nu nog op mij?'

Vanuit de bijstand kwam ik in contact met mijn coach. Die helpt mij. Zij luistert naar me, heeft gesprekken met mij en zoekt met me mee. Als ik haar nodig heb en erom vraag dan is ze er. Die begrijpt mij echt. Ik kan haar zeggen wat er in mijn hoofd speelt.

Het belangrijkste is, is dat zij gewoon mens is met mij.'



Tim
[29 jaar]

'Ik ben al 5 jaar in dienst bij de buitenploeg en heb vaste taken zoals aanvegen, tafels schoonmaken, raggen lopen, filters schoonmaken, goten legen enzo. Maar ik heb het niet meer naar mijn zin. Als ik de dingen niet afkrijg dan moet ik overwerken. Sommige managers zijn gemakkelijk, die zeggen: 'Laat maar', anderen zeggen: 'Als je het af hebt mag je naar huis'.

Wat ook speelt is dat de andere collega's zich aan mij irriteren. Ze vinden het vervelend als ze moeten overwerken als het werk niet af is en zijn geïrriteerd en kortaf en keren zich tegen mij. Daarom wil ik ander werk.

Mijn coach weet van de scheiding van mijn ouders en de problemen waarin ik zit. Hij gaat nu ook voor mij zoeken.'

Het belang van de coach

Voor mensen met beperkingen is de coach van belang als vertrouwenspersoon, iemand die vinger aan de pols houdt en betrokken blijft, ook na de plaatsing. De werkgever is belangrijk in het geven van het gevoel dat de klant erbij hoort en van waarde is voor de organisatie.

De klanten hebben last ondervonden van begeleiders die denken dat ze de klanten kunnen veranderen en druk opleggen. Dat kan druk zijn om sneller te gaan dan zij kunnen, druk om tot een plaatsing te komen of om onder hun niveau te werken. Zij willen in de eerste plaats behandeld worden als mens en niet vastgezet worden in het beeld van 'persoon met een beperking'. Voor veel mensen met beperkingen is het effectiever dat coaches zelf *initiatief nemen* en geregeld contact opnemen in plaats van dat zij wachten op een hulp of steunvraag van de klant. Uit de verhalen blijkt dat als het minder goed gaat met de klant, het lastig voor hem of haar is om overzicht te hebben en tijdig aan de bel te trekken.

De 45-plussers vinden dat ze te weinig aandacht hebben gekregen van de klantmanager van het UWV of de gemeente. Zij hadden meer van hen verwacht qua begeleiding of het in contact komen met werkgevers. Dit wordt bevestigd door professionals die vertellen dat zij deze groep meerdere jaren 'met rust' hebben gelaten. Zij zijn zich ervan bewust dat het effectiever is als er meteen gesproken wordt met 45-plussers die een WW-uitkering aanvragen omdat de tijd in hun nadeel werkt. Hun kansen nemen af als er naast de negatieve beeldvorming over oudere werknemers bij werkgevers, ook een gat in het CV ontstaat en diploma's niet actueel gehouden kunnen worden.



[klant]

'Denk je, nou misschien komt er nog aandacht. Geen aandacht. Uiteindelijk kwam er aandacht en toen het ging lopen kreeg die man een andere baan.'

Ondersteuning van werkgevers

Werkgevers of begeleiders op de werkvloer maken het verschil voor mensen met beperkingen. Zij kunnen de werkvloer zo inrichten dat er een passende werkplek

ontstaat of dat collega's de werknemer met de beperking ondersteunen. Sommige werkgevers doen dit heel goed. Maar het komt ook vaak voor dat werkgevers onvoldoende oog hebben voor de belemmeringen waar de werknemer mee te maken heeft. In de hierboven beschreven casus van Tim zien we dat de betreffende manager in het bedrijf taakmatig te werk gaat en niet in gesprek gaat met de werknemers over hoe het komt dat de taken niet zijn gedaan. Hij benadeelt de hele groep door hen door te laten werken tot de taken af zijn. Het gevolg is dat de werknemer waarmee het even niet goed gaat wordt buitengesloten, zich steeds ongemakkelijker gaat voelen en uiteindelijk uitvalt en zijn baan opzegt.

Vele sollicitaties

Onder de groep mensen met beperking is het opvallend hoe vaak zij zijn gewisseld van baan. Met de hulp van het werkbedrijf zijn zij gedetacheerd geweest of vonden zij zelf een passende baan waar het dan toch niet bleek te lukken. Vaak hebben zij de motivatie verloren om opnieuw hun verhaal te vertellen. Een luisterende en geïnteresseerde coach of professional kan een enorm verschil voor hen maken. Ook de 45-plussers in de bijstand hebben veel ervaring opgedaan met solliciteren. Ze schreven brieven, volgden sollicitatietrainingen, deden cursussen, gingen bij bedrijven langs, stuurden mails. Soms leidde dat tot tijdelijk werk. Zij vertellen over hun motivatie, teleurstellingen, er niet meer in geloven, toch weer proberen, de hoop laten varen, blijven geloven in jezelf, gebrek aan zelfvertrouwen, boosheid, blij zijn met andere dingen dan werk, hopen op een kans etc. etc. Hoe dan ook, het (deels) werkloos zijn en langdurig afhankelijk zijn van de bijstand is een permanente factor waarmee zij dagelijks bezig zijn en geconfronteerd worden.

Bevorderende factoren

Beide onderzoeken laten factoren zien die de motivatie bevorderen of behouden. De 45-plussers vertellen wat er bij hen succesvol was en/of waarvan zij denken dat het de kans op een baan vergroot:

- weten wat je wil (motivatie) en kunt (vaardigheden);
- in contact zien te komen met werkgevers zodat ze je zien en leren kennen;
- proberen op te vallen door geen standaardbrief te schrijven en je (levens)ervaring benadrukken;
- netwerk om hulp (blijven) vragen;

- zorgen dat je de taal goed spreekt;
- opleiding doen; actief blijven leven, onder meer door vrijwilligerswerk, mantelzorg en parttimewerk;
- verdiepen in bedrijf en de functie als je een sollicitatiegesprek hebt;
- er verzorgd uitzien als je een sollicitatiegesprek hebt;
- terugbellen en vragen waarom je bent afgewezen;
- niet opgeven en blijven proberen aan het werk te komen.

Het sociaal netwerk

Wat duidelijk wordt uit de ervaringen van de klanten is dat de hulp vanuit het sociaal netwerk van groot belang is en vaak effectief. Het gaat dan gedurende de hele periode om familie en vrienden en aanvankelijk veelal om ex-collega's. Via via blijkt een goede manier omdat mensen die je kennen dan een goed woordje voor je doen en dat geeft een streepje voor. Maar ook het feit dat er meer mensen meezoeken, maakt de kans op succes groter. Mensen die vanuit het buitenland komen ervaren dat zij minder kans hebben vanwege de taal én omdat hun Nederlandse netwerk minder groot is. Als mensen lange tijd zonder baan zitten, worden contacten met ex-collega's en werkende kennissen vaak minder.

'Mijn netwerk is inmiddels verouderd.'

'Mijn eerste baan heb ik via mijn broer gehad.'

'Ik heb mijn oud-manager gebeld: is er nog een baan voor me of heb je iets in het verschiet liggen? Ik heb toen nog 3,5 maand voor hun gewerkt. Dat heb je natuurlijk nodig. En ik kom hem regelmatig tegen. Je staat nog in mijn telefoon, zegt hij dan.'

Belemmerende factoren

In hun zoektocht naar betaald werk komen en kwamen zij ook zaken tegen die niet hielpen om verder te komen:

- niet (meer) de goede papieren;
- geen actuele kennis (meer);
- negatieve beeldvorming over de leeftijd;

- te duur door leeftijd;
- verplicht solliciteren zonder kans op succes;
- andere problemen (basisvoorwaarden niet op orde);
- concurrentie op de arbeidsmarkt.

Bij de belemmerende factoren valt op dat zij maar beperkt door klanten te beïnvloeden zijn.

'De gemeente zegt: je moet 5x per week solliciteren.
Maar ja, soms heb je geen vacatures om te solliciteren.'

'Was ik 25 dan wilden ze nog wel investeren, maar bij 45 willen ze dat niet meer doen. (...) Ik ging solliciteren en heb het met mijn eigen ogen gezien, er was een voorselectie en alle jonge meiden werden eruit gepikt.'

Wat klanten op den duur ook als belemmerend gaan ervaren, is het tijdelijk werken op werkervaringsplekken en andere banen, zoals het helpen opvangen van pieken in een sector en seizoensarbeid. Het feit dat mensen actief waren en gewerkt hebben, zien werkgevers als een pré, maar de klanten worden er op den duur moedeloos van omdat zij wel een inspanning leveren, maar die niet tot vast en betaald werk leidt of tot een betere financiële situatie.

'Als ik wethouder was zou ik in ieder geval proberen - volgens mij zijn ze daar ook wel mee bezig een aantal jaren - om meer bedrijven aan te trekken of om meer bedrijven te triggeren om eens te zoeken naar sowieso mensen van boven de 45.'

Opleiding en ontwikkeling

Klanten met een beperking en afstand tot de arbeidsmarkt benoemen dat zij zich graag willen blijven ontwikkelen en de kans willen krijgen om naar eigen keuze een opleiding te kunnen doen. Vaak hebben ze het gevoel niet vooruit te kunnen komen en lopen zij aan tegen het feit dat er geen ruimte in budget is voor ontwikkeling of weinig kansen binnen hun werkzaamheden om door te groeien. Professionals bevestigen dit. Zij zijn al blij een gepaste plek te hebben

gevonden en hebben dan veelal geen oog voor langere termijn ontwikkelingskansen.

De 45-plussers uiten de wens dat de gemeente zaken faciliteert die de kans op werk vergroten. Het gaat dan om een potje geld waarmee klanten ondersteund kunnen worden op weg naar meer kans op een baan.

'Ik heb zelf aangeboden om een kappersopleiding te gaan doen, om deze zelf te bekostigen met behoud van uitkering en dan kon ik elke maand betalen, maar dat mocht niet, want dat stond mijn werk zoeken in de weg. Dat is ook meteen afgewezen. En dat is al twee jaar geleden, ik had het al klaar kunnen hebben.'

Ook noemden meerdere klanten het feit dat ze geen rijbewijs hebben als struikelblok, anderen de belemmering dat reiskosten van en naar sollicitaties vaak niet door de werkgever vergoed worden, evenals reiskosten van en naar vrijwilligerswerk. Tevens worden opleidingen en cursussen genoemd om bijvoorbeeld het Nederlands beter te gaan beheersen of een diploma actueel te houden. Maar ook de eerste aanschaf van gereedschap zodat iemand klussen kan doen en deels in eigen onderhoud kan voorzien. Als niet aan deze behoeften voldaan kan worden, gaan ze een obstakel vormen in het vinden van een baan en raken mensen steeds meer op afstand.

Maatwerk

In veel gemeenten worden werkzoekenden in de bijstand ingedeeld in de zogenaamde treden; dit zijn categorieën waarop de aanpak en mate van begeleiding wordt afgestemd. Mensen in trede 1 (zorg/hulpverlening) worden als niet bemiddelbaar gezien. Andere treden zijn sociale activering (2), arbeidsactivering (3), arbeidstoeleiding (4), regulier werk met ondersteuning (5) en regulier werk zonder ondersteuning (6). De 45-plussers uit Almere die wij spraken, zaten in trede 2 of hoger. Ze zijn hier overigens niet van op de hoogte en noemen het dan ook zelden. De trede-aanpak is te zien als een vorm van maatwerk, maar de indeling komt niet gezamenlijk tot stand in een gesprek tussen klant en professional.

'Ik heb toevallig mijn trede gezien, daardoor weet ik dat ze er zijn, maar geen idee wat het betekent.'

'Ik zit in trede zoek het zelf maar uit. De gemeente zei: jij kan praten dus je hebt geen begeleiding nodig. Dat heeft met mijn trede te maken. En als ik dat nou eens wel wil? Ik heb het gevoel dat ik aan mijn lot wordt overgelaten.'

'Ik denk dat ze mensen niet eens hoeven te activeren. Als ze maar gewoon een keer met ze gingen praten.'

Klanten (en professionals, zie hoofdstuk 5) uiten de wens dat de gemeente zaken faciliteert die de kans op werk vergroten. Het gaat dan om een potje geld waarmee klanten ondersteund kunnen worden op weg naar meer kans op een baan.

Vrijwilligerswerk

Het doen van vrijwilligerswerk geeft volgens werkgevers en professionals weer nieuwe contacten en daarmee nieuwe kansen op een baan. Klanten zien dat anders. De meesten staan positief tegenover vrijwilligerswerk, meer dan de helft heeft officieel vrijwilligers werk, is mantelzorger of doet hand-en-span-diensten voor mensen in hun netwerk (oppassen, meegaan bij ziekenhuisbezoek, helpen in de kerk). Mantelzorg is geen officieel vrijwilligerswerk. Vrijwilligerswerk zoek je, mantelzorg overkomt je. Wat opvalt is dat voor meerdere klanten niet duidelijk is of ze mensen uit hun netwerk wel of niet mogen helpen volgens de gemeentelijke regels. Ze vrezen dat het niet mag omdat ze in die tijd niet solliciteren en zijn uit angst voor het korten op hun uitkering terughoudend in het praten hierover.

'Ik zou graag vrijwilligerswerk willen doen maar op dit moment zorg ik voor mijn broer die een hersenbloeding heeft gekregen, dus we doen allemaal veel mantelzorg, dat is ook een soort vrijwilligerswerk want we worden er niet voor betaald. (...) We doen eigenlijk de gemeente een genoegen, want hij heeft wel recht op zorg en wij maken zijn huis zelf schoon.'

De meeste klanten vinden dat vrijwilligerswerk hun kwaliteit van leven verbetert, maar niet de kans op een baan vergroot. Zij hebben zelf niet meegemaakt dat zij door vrijwilligerswerk een kans op een baan kregen en benoemen ook geen voorbeelden daarvan uit hun netwerk. Integendeel, men denkt dat vrijwilligerswerk in het algemeen de kans op werk vermindert omdat werkgevers vrijwilligers inzetten op functies die eerder betaald werden (verdringing). Zij noemen vooral voorbeelden hiervan uit de zorg.

Als vrijwilligerswerk al de kans op een baan vergroot, denken de respondenten alleen aan een indirect effect. Bijvoorbeeld als mensen geen dagritme meer hebben of in een isolement geraakt zijn, kunnen ze via vrijwilligerswerk aan hun basisvoorwaarden werken. Klanten lijken vooral te kijken of vrijwilligerswerk hen *daar* een baan oplevert en concluderen dat dit zelden het geval is.

Werkgevers en gemeentelijke professionals kijken anders aan tegen het belang van vrijwilligerswerk. Bij sollicitaties letten werkgevers wel degelijk op vrijwilligerswerk dat sollicitanten eventueel hebben gedaan omdat het hen iets zegt over de actieve houding van een persoon, het arbeidsritme en leergierigheid. Zij noemen vrijwilligerswerk zelfs het meest als succesfactor waarmee de klant zijn kansen kan vergroten. Gemeentelijke professionals benadrukken ook de kansen die vrijwilligerswerk biedt, enerzijds om te voorkomen dat mensen wegzakken en in een isolement raken, anderzijds om mensen die problemen hebben weer te laten wennen aan een dagritme, samenwerken en gezagsverhoudingen.

Zou de gemeente vrijwilligerswerk kunnen stimuleren? De klanten denken van wel en noemen daarbij zowel *do's als dont's*:

- niet dwingen;
- mensen vragen wat ze kunnen en graag zouden willen doen;
- mensen motiveren en voordelen benoemen;
- toeleiden naar vrijwilligerswerk als het op eigen kracht niet lukt;
- geen vrijwilligerswerk opdringen dat volgens de persoon in kwestie niet past;
- ervoor zorgen dat er extra's aan zitten voor de vrijwilliger, zodat men erop vooruit gaat, bijvoorbeeld een kleine vergoeding, cadeau of niet-verplichte cursus;

- reiskosten vergoeden als die niet vergoed worden door de organisatie waar het vrijwilligerswerk gedaan wordt;
- zorgen voor een divers aanbod zodat er maatwerk mogelijk is.

'Zonder baan moet je het zelf een invulling gaan geven. Je moet niet met een joggingbroek op de bank gaan liggen en de hele dag gaan balen. Mijn invulling is toch weer wat vrijwilligerswerk gaan oppakken, daar ben ik al druk mee bezig. Ik ben bij mijn ouders mantelzorgster. Dan voel ik me nuttig en voelt het ook als een echte baan. Of misschien wel meer, want je betekent toch meer voor je ouders. Er komt niks binnen, maar ik doe het eigenlijk best wel goed. Ik verveel me geen dag, dan geef je het een goede invulling.'

'De gemeente moet je niet op de verkeerde plek zetten waar je geen zin in hebt, dat werkt niet. Als je geen plezier hebt in je werk, zoek je ook een andere baan.'

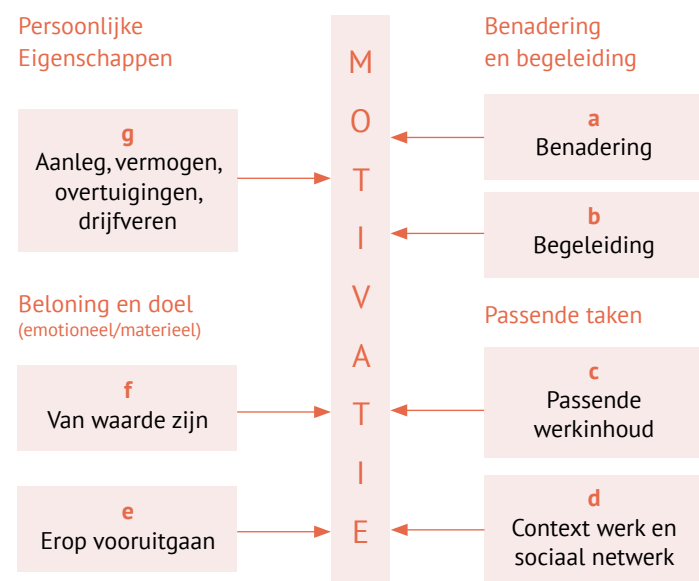
3.3 Een nieuw model van klantmotivatie

Zoals gezegd noemen klanten veel kwesties die hen motiveren of remmen. Een aspect dat sterk naar voren kwam, is dat mensen met beperkingen veel teleurstellingen achter de rug hebben en dat die niet bijdragen aan een positief zelfbeeld. Het is voor hen heel belangrijk succeservaringen op te doen en te ervaren dat zij een gewaardeerde kracht zijn. Naast de inhoud van de begeleiding is het de benadering door de begeleider die meebepaalt of mensen het aandurven opnieuw in een onbekende context te stappen.

We hebben de uitspraken over (de)motivatie aan een nadere analyse onderworpen en in een (nieuw) model vevat. Dit schema is gebaseerd op het model dat beschreven is door Nieuwenhuis (2006) die daarvoor bestaande motivatietheorieën benutte, namelijk:

1. de theorieën van *Miller en Mc. Clelland* die uitgaan van de persoonlijkheid van de medewerker;
2. het model van *Vroom en Adams* die kijken naar de verwachtingen over de bijdragen en opbrengsten;
3. het model van *Bandura en Skinner* die doelen 'goalsetting' en gedragssturing (waarin feedback doorslaggevend is) centraal stellen;
4. *Deci, Hackman en Oldham* die de nadruk leggen op de inhoudelijke kant van de taak welke bepalend is voor het wel of niet gemotiveerd deelnemen aan het vinden en behouden van een geschikte werkplek.

Motivatiefactoren vanuit het perspectief van klanten met een beperking en afstand tot de arbeidsmarkt hebben we gecategoriseerd in het onderstaande model:



Korput, J. van de & Ansem, Q. (2020) 'Mens zijn met mij' Eindrapportage onderzoek Inclusief werken - Ruimte voor Klantmotivatie.

We lichten de onderdelen van het model hieronder toe. De volgende factoren hebben invloed op de motivatie van de klant.

Benadering (a)

De benadering betreft de wijze waarop de professionals met de klanten contact hebben, hoe zij met de klant omgaan en de wijze waarop iets wordt aangepakt. De benadering is bepalend voor hoe de professionele begeleiding verloopt. Het is voor alle mensen maar zeker ook voor mensen met een beperking van groot belang dat zij op een ondersteunende manier worden benaderd en allereerst worden gezien als mens met alles dat daarbij hoort en niet als een van de aspecten uit hun leven: de beperking.

Het gaat om hoe de coach van mens tot mens contact maakt, zowel verbaal als non-verbaal. Het komt tot uiting in wat de eerdergenoemde klant Helena benoemde als: 'Mens zijn met mij.'

De klanten hebben veel aspecten genoemd die onder benadering vallen. Denk aan aandacht en empathie tot aansluiten bij de behoefte, oprechte belangstelling, niet onder druk zetten, ruimte bieden en ondersteunen in kracht en kwaliteiten.

'Wat ze niet moeten doen is (zeggen) je moet dit en je moet binnen zo'n tijd dat ... alles moet.'

Begeleiding (b)

Begeleiding is te onderscheiden van benadering. Het is meer technisch en gericht op de werkinhoud en taak. Het gaat onder meer om het vinden van een passende werkplek, het, betrekken van de hobby's van de klant, dagstructuur, helpen met het maken van een CV, opleiding en vrijwilligerswerk. Een klant:

'Het is fijn als de coach er verstand van heeft en mij kan vertellen over de wat kan en wat niet en me zegt wat de stappen zijn. Ik heb moeten leren hoe ik een duidelijke sollicitatiebrief schrijf bijvoorbeeld en waar ik kan kijken voor werk'

Klanten geven aan de begeleiding lastig en niet professioneel te vinden als begeleiders hun afspraken niet nakomen, weinig tijd hebben en hun onder hun niveau laten werken. Duidelijk werd dat de begeleiding en benadering onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat de benadering bepalend is voor hoe de professionele begeleiding verloopt.

Passende werkinhoud (c)

Voor klanten met een beperking is meestal maatwerk nodig. Zij passen niet altijd in bestaande functieomschrijvingen en -eisen, of hebben ruimte nodig om taken op eigen tempo te vervullen. Regulier is dat gekeken wordt of een kandidaat past bij een functieomschrijving. Bij maatwerkoplossingen wordt die volgorde veranderd, er wordt gekeken wat een werknemer kan en het takenpakket wordt daaraan aangepast. Of er wordt ondersteuning gegeven zodat een werknemer zich kan ontwikkelen in de richting die (nog) beter past bij de functie.

Als illustratie de aanpak van en voor werknemer Job. Job heeft verschillende taken. Hij doet de facilitaire dienst, zorgt voor het bijvullen van de koffieautomaat, maakt 's ochtends vroeg de tafels schoon, zorgt dat er genoeg toilettrollen hangen en meer van dat soort dingen. Hij is ook in de fabriek aan het werk met een eigen taak. Toen de werkgever twee dagen met hem meeliep, merkte hij dat Job het overzicht kwijtraakte en in de war raakte als hem tussendoor wat gevraagd werd. De werkgever:

'Ik heb toen een bord voor hem gemaakt: het J-bord. Ik heb 2 borden naast elkaar gehangen en met daar kaartjes in van de taken die hij allemaal moet doen. Ik heb tegen hem gezegd: "Je begint bovenaan, dat is ochtends vroeg, en aan het einde van de dag zijn alle kaartjes die aan deze kant stonden naar de andere kant gezet. Wij weten dan dat je het allemaal hebt gedaan en voor jezelf weet je dat ook. Dus ben je klaar met de keuken -> kaartje aan de andere kant. Het werkt, want we kunnen halverwege de dag zien wat Job allemaal heeft gedaan. Hij vindt het leuk om die kaartjes om te draaien. Hij heeft altijd alle kaartjes af."

Werkcontext en sociaal netwerk (d)

Het gaat hier om het ervaren van steun. Als het om de begeleiding van de klant gaat, wordt de sociale context nogal eens over het hoofd gezien. Toch is die zeker zo belangrijk als de andere factoren. De sfeer op het werk, de relatie met collega's en informele steunbronnen in het netwerk van de klant, kunnen het succes maken of breken. Onbegrip op het werk demotiveert, steun helpt belemmeringen overwinnen.

Voor werkgevers is de informele context van belang omdat zij meer vertrouwen hebben in hun werknemer blijken te hebben als zij op de hoogte zijn van het steunnetwerk om de werknemer heen. Zij willen graag korte lijnen met de mensen die bij de klant horen. Dit maakt dat de begeleiding meer samen wordt gedragen. Als het thuis niet goed gaat, heeft dat meestal invloed op het werk. Als het op het werk niet goed gaat, is dat thuis merkbaar.

Verandering in het informele netwerk (scheiding ouders, emigratie of overlijden) kan een grote impact kan hebben op het functioneren en de motivatie van de cliënt. Zo kwam uit verschillende gesprekken naar voren dat veranderingen in het informele netwerk de wereld van de cliënt op zijn kop zette. Het is belangrijk voor coaches en werkgevers hiervan op de hoogte te zijn en ruimte te geven aan de cliënten of werknemers die dit betreffen.

Waar klanten op het werk last van hebben is het herhaaldelijk moeten doen van hun verhaal om begrip voor hun capaciteit te krijgen. Zij worden hier doodmoe van en hebben het gevoel zich steeds te moeten verklaren en verdedigen als ze bepaalde taken niet goed (hebben) kunnen uitvoeren. Zij geven te kennen dat dit hun opbreekt en dat zij zich daardoor ziekmelden.

Erop vooruitgaan (e)

Onderzoek van Locke en Latham (2002) toont aan dat het hebben van een doel bepalend is voor de motivatie en houding van werknemers. In de gesprekken met klanten viel ons op dat zij opveren als je naar hun droombaan vraagt. Zij komen vervolgens meestal met een haalbaar plaatje. Wat duidelijk werd is dat de klanten erop vooruit willen gaan. Het gaat dan zowel om tastbare als niet tastbare zaken. Het demotiveert hen als zij minder verdienen dan collega's die hetzelfde werk doen.

Drie zaken vallen op, zij willen:

1. gelijkwaardigheid: net zo beoordeeld worden collega's;
2. een financiële beloning die toeneemt;
3. zich in hun baan verder ontwikkelen en vrijheid terugkrijgen in hoe zij hun leven inrichten.

‘Vaak kijken ze naar je als je in de uitkering zit op een manier van dat je lui bent en het lekker makkelijk hebt, lui op de bank en geld innen en alsof je zo daar zo in wil blijven hangen. Alsof dat leuk is, ik snap dat nog steeds niet dat mensen zo denken. Natuurlijk zijn er wel mensen die dat zo prima vinden, maar nee, ik denk niet dat je daar gelukkiger van wordt.’

Het willen vooruitkomen is gekoppeld aan het hebben of stellen van doelen.

‘Ik wilde heel graag een doel in mijn leven zetten, en dat is mijn opleiding. Ik merk dat als ik niet mijn opleiding had gehad, (dat klinkt zo depressief) waarom kom ik dan nog uit mijn bed? Want als ik dit niet zou hebben ...’

Doelen die de klanten noemden: uit de uitkering komen, jezelf kunnen verbeteren, een opleiding halen, weggan van thuis, op eigen benen staan, geld verdienen zoals iedereen, een goed salaris kunnen verdienen, onafhankelijk kunnen zijn, van betekenis zijn, onderdeel uitmaken van de maatschappij, participeren, structuur hebben, onder de mensen zijn en reguliere arbeid.

‘Nou dan heb je ook een doel. Ik wist dat nooit, tuurlijk ik was moeder en ik verzorgde mijn kinderen. Ik heb nou een doel en eh ik kan vrijdags ook zeggen van zo ik heb nou weekend. Nou dat heb ik 18 jaar niet gehad. Elke dag was hetzelfde.’

Van waarde zijn (f)

De klanten willen van waarde zijn voor anderen en de samenleving, maar ook voor henzelf. Ze willen trots kunnen zijn op zichzelf. Trots op dat ze (weer) deelnemen, tevreden zijn met het werk dat je doet (*‘dat heb ik weer mooi geflikt’*) en het feit dat je *‘je eigen centjes kunt verdienen’*.

‘Ook ik met een rugzakje kan en wil gewoon mijn steentje bijdragen aan de maatschappij en dan vind ik het gewoon heel kortzichtig als dat ontnomen wordt omdat mensen er geen ‘feeling’ mee hebben Door het

vrijwilligerswerk heb ik het gevoel dat ik weer iets betekan. Ik voel nu dat ik gewoon trots kan zijn als ik mijn centjes uitgeef.’

Twee aspecten die duidelijk naar voren zijn gekomen: mensen met een beperking willen van waarde zijn voor zichzelf en voor anderen.

‘Aan het eind van de dag denk ik, wie heb ik blij kunnen maken, dat maakt mij ook blij, dat ik zie dat ik anderen blij kan maken, of op kan vrolijken, gezellig met ze kan lachen.’

Aanleg, vermogen, overtuigingen, drijfveren (g)

Het zelfbeeld wordt mede beïnvloed door aanleg, vermogen, overtuigingen.

- Aanleg en vermogen
Onder aanleg verstaan we hier de natuurlijke geschiktheid die zich kan ontwikkelen, maar in aanleg aanwezig is. Onder vermogen verstaan we de dingen waarvan klanten zelf zeggen wat ze wel of niet kunnen en wat ze daarbij wel of niet nodig hebben. Het vermogen wordt mede bepaald door de fysieke gezondheid.

Opvallend is dat veel klanten met beperkingen moeite hebben om hun kwaliteiten en sterke kanten te benoemen. Sommigen van hen vertelden dat hier nooit naar gevraagd was. Zo vertelde verschillende mensen dat de nadruk in de gesprekken met coaches en werkgevers ligt op wat de beperking met zich meebrengt en zoals iemand het noemde: *‘op mijn gebruiksaanwijzing’*. Tegelijkertijd is er de behoefte aan ondersteuning om steeds meer zelf te kunnen doen en daarmee zelfwaardering te kunnen vergroten. Behoefte aan feedback en waardering is er ook. We kregen wel eens de indruk dat de klanten in vergelijking met collega’s minder snel oprechte feedback krijgen. Zij willen wel weten of ze het goed doen of niet en horen of het goed genoeg is. Het is voor hen belangrijk te weten of zij het wel of niet goed hebben gedaan en of het beter kan. Juist omdat zij veel frustraties hebben opgelopen, willen zij weten waar ze aan toe zijn. Dat verhoogt hun gevoel van eigenwaarde.

- Overtuigingen

Overtuiging wordt gedefinieerd als: sterk gevoel van waarheid of valsheid van een zaak (van Dale, 2020). De overtuigingen die mensen over zichzelf en van mensen om hen heen in hun context hebben, zijn sterk van invloed op hun motivatie en het gedrag.

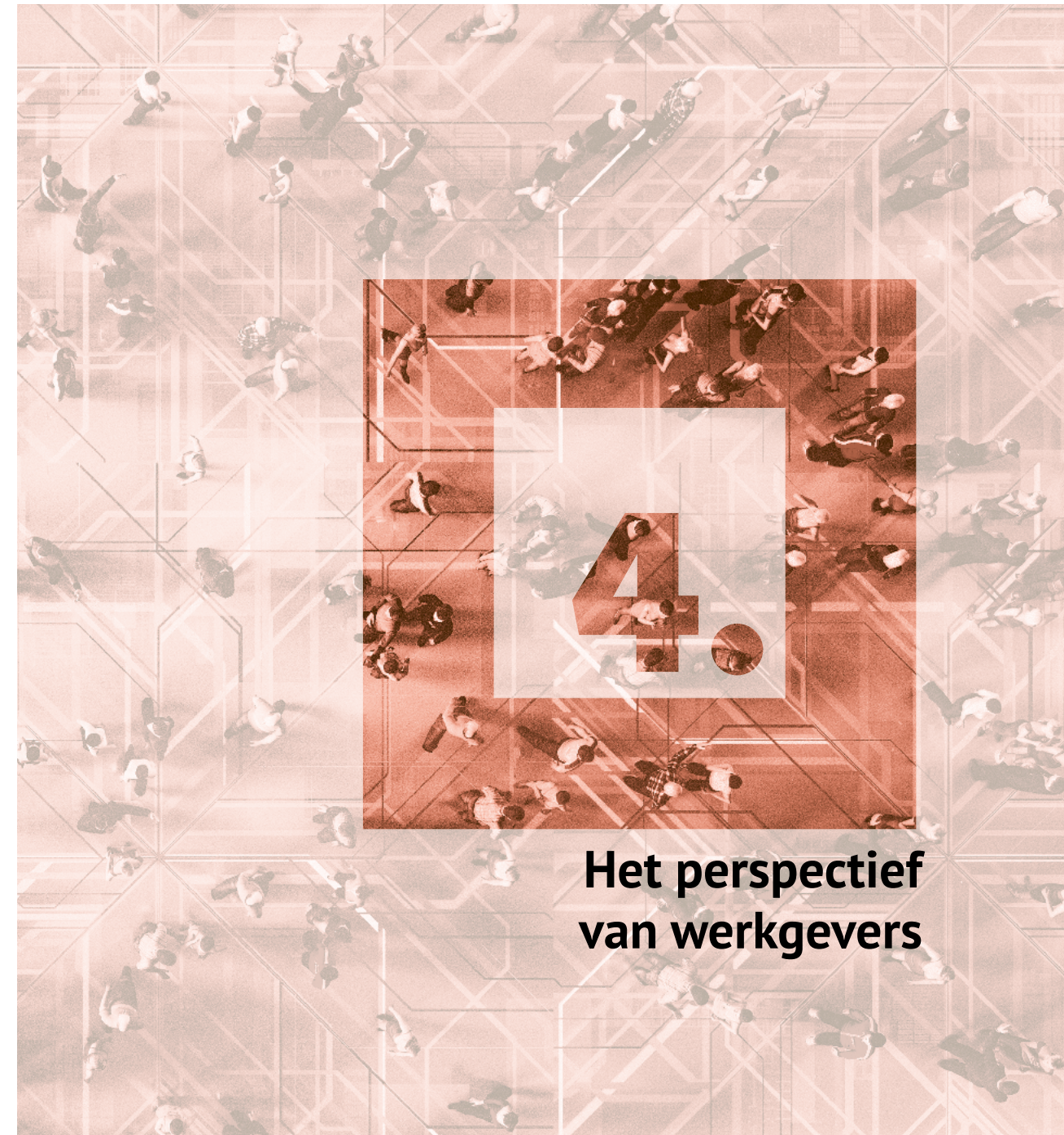
De volgende overtuigingen zijn niet erg motiverend: het heeft toch geen zin, wie wil mij nou, ik heb niet de juiste diploma's dus het werkt niet, ik word gediscrimineerd omdat ik een beperking heb en ik maak toch geen kans. Meer helpende overtuigingen zijn: fouten maken hoort erbij, iedereen kan wel iets dus ik ook en werken is normaal.

- Drijfveer

Bij drijfveren gaat het om wat mensen werkelijk beweegt. Ze zeggen iets over motivatie, waarden, voorkeur en houding. Bij een drijfveer horen elementen die ervoor zorgen dat je gemotiveerd raakt en kan blijven. De klanten geven aan dat het hebben van werk dat *matcht* bij wat je kunt en zelf wilt, ervoor zorgt dat je gemotiveerd bent en blijft.

Wat zijn de drijfveren van de klanten met een beperking op zoek naar werk? Dit zijn de zaken die zij noemden: onafhankelijk zijn, sociale status willen hebben, een doel hebben, erkenning of erbij willen horen, geld verdienen, hogerop en vooruit willen komen, trots op jezelf kunnen zijn, uit de uitkering komen, een dagstructuur hebben, leuke omgang met collega's, een droombaan/wens hebben, zelfstandig kunnen werken, kwaliteiten kunnen benutten, kunnen en willen leren, zich ontwikkelen en bezig zijn, nieuwe dingen leren en van betekenis zijn voor anderen en de maatschappij.

Het willen leren komt op verschillende manieren terug. Voor het merendeel van de werknemers is het contact met mensen zoals collega's, gasten, begeleiders ook een belangrijke drijfveer in het werk. Dat blijkt ook uit de veelheid aan aspecten over benadering en begeleiding die genoemd zijn.



Zo uiteenlopend als de klanten zijn, zo verschillend zijn ook de bedrijven en de mensen die er leidinggeven. Generaliserende uitspraken over wat 'de' werkgever vindt, kunnen en zullen we niet doen. Toch is het plaatje van de werkzoekende klant pas compleet, als ook het perspectief van werkgevers aan de orde komt. Zij zijn het immers die mensen een baan bieden, verwachtingen daarbij hebben en ervaring hebben opgedaan in waar de valkuilen liggen en successen geboekt kunnen worden.

Uit de verhalen van werkgevers blijkt dat de belangrijkste drijfveer om mensen met een beperking in dienst te nemen gevoelsmatig is. Men vindt het leuk of logisch om iets te doen voor mensen die *'zoveel te verduren krijgen, die aan alle kanten klappen krijgen'* of *'die beoordeeld worden op wat ze niet kunnen in plaats van wat ze wel kunnen'* en *'mensen een kans bieden die eigenlijk anders in het verval terecht komen'*. En: *'waarom zou je het niet doen?'* Ook wordt verteld dat het een doelgroep is waar je juist heel veel voldoening uit kunt halen, als je er op de juiste manier mee omgaat.

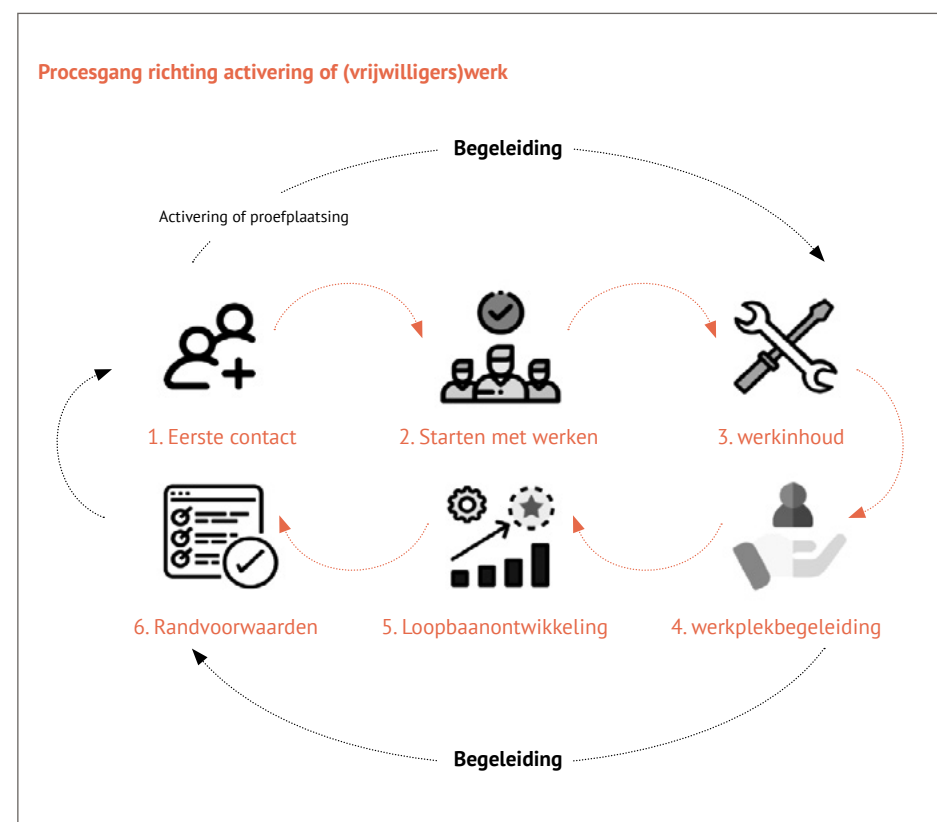
 **[werkgever]** *'Aan een betere arbeidsmarkt kunnen we niet zoveel doen. Ik denk dat het echt vooral aan de beeldvorming van de werkgevers ligt.'*

Het quotum om een bepaald aantal mensen met beperking in dienst te nemen, wordt ook genoemd. Hiervan zeggen de werkgevers die we gesproken hebben unaniem dat subsidie natuurlijk wel helpt maar dat het iets is wat je zelf moet willen.

In de praktijk blijken weinig werkgevers precies te weten welke regels er van toepassing zijn en moeten zij veel voorfinancieren. Zij lopen aan tegen de beeldvorming over het werkgever zijn van mensen met een beperking. Er wordt gedacht dat het een verdienenmodel is, terwijl werkgevers juist ervaren dat zij veel moeten investeren in de begeleiding van deze groep.

Werkgevers zien op tegen de 'papierhap' die er komt kijken bij het in dienst nemen van een klant met een beperking en grote afstand tot de arbeidsmarkt. Voor kleine ondernemers komt daarbij dat ze financieel te veel risico lopen als iemand ziek wordt. Ondanks de no-risk-polis kost het de werkgever veel geld als iemand ziek uit dienst gaat.

Met werkgevers is gesproken over hun bedrijf en het begeleidingstraject naar passende arbeid dat mensen met een beperking doorlopen als ze in dat bedrijf gaan werken. We hebben hen gevraagd dat traject te beschrijven vanaf het eerste contact en hebben - alhoewel de realiteit verre van rechtlijnig in stappen verloopt - de aandachtsgebieden in onderstaand schema weergegeven.



Gebaseerd op topiclijst interviews werkgevers. Bron: van de Korput e.a. (2020)

Grofweg kwamen wij vier trajecten bij de werkgevers tegen. Het eerste traject is re-integratie vanuit ziekte. Wanneer een werknemer ziek wordt en het onduidelijk is hoelang het duurt voor hij of zij terug kan keren wordt een reïntegratietraject gestart. De werkgever is verplicht samen met de werknemer te zorgen dat hij weer zo snel mogelijk aan het werk kan (UWV, 2020a). Hierbij wordt eerst gekeken of iemand terug kan keren in de eigen oude functie (eerste spoor). Als dat niet lukt

wordt gekeken of er andere mogelijkheden zijn in het bedrijf (eerste spoor) en als dat ook niet kan, wordt gekeken of iemand bij een ander bedrijf in dienst kan treden (tweede spoor). Een tweede traject is gericht op werkervaringsplekken. Hierbij biedt de werkgever ruimte om werkritme en vaardigheden op te doen, zonder betaling omdat de uitkering behouden blijft. Het derde en vierde traject richtten zich op het bieden van een baan aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, hierbinnen kan onderscheid worden gemaakt tussen mensen met verminderde loonwaarde en mensen die volledig productief mee kunnen werken in de organisatie, ondanks een beperking.

De verschillende aspecten van het werkproces worden in de volgende paragrafen besproken.

Het eerste contact

Het is van belang wie de eerste stap zet. Wanneer een bedrijf een vacature heeft en daarvoor iemand zoekt, maakt de medewerker een andere start, dan wanneer er vanuit een ondersteunende of bemiddelende organisatie iemand wordt aangeboden, waarvoor werk gecreëerd moet worden. In het eerste geval zijn er taken en moet er een passende persoon gevonden worden, in het tweede geval is er een persoon waarvoor passende taken moeten worden gevonden.

Het eerste contact kan op verschillende manieren plaatsvinden, zoals:

- het daadwerkelijke eerste telefoontje of gesprek met een werkgever;
- een *meet en greet* waar werkgevers en kandidaten met elkaar in contact komen;
- een 'sollicitatiegesprek' waarbij de kandidaat en de werkgever kennismaken;
- een meeloopdag, voor kennismaking van de kandidaat met de werkzaamheden.

Er zijn verschillende initiatiefnemers mogelijk voor het eerste contact: de werkgever zelf, aanbieders zoals het werk- en leerbedrijf, de gemeente, scholen, een bemiddelingsbureau en de kandidaat.

Meerdere werkgevers vertellen rechtstreeks contact te hebben met de gemeente en/of UWV. Zodra de werkgevers iemand nodig hebben, of de gemeente en/of UWV wil iemand uitplaatsen, vindt er contact plaats over de vacature om te kijken of ze iets voor elkaar kunnen betekenen.

Via een 'gewone' vacature komen werkgevers ook wel in contact met mensen met een beperking, zij solliciteren hier dan gewoon op.

Via een bemiddelingsbureau, sociaal werk en leerbedrijven (SW-bedrijven) en/of samenwerkingsverbanden tussen SW-bedrijven, gemeenten en UWV, komen mensen eveneens in contact met werkgevers. Als het met mensen om een beperking gaat, vormt een leerwerkbedrijf of een samenwerkingsverband van gemeenten, UWV en leerwerkbedrijven vaak een belangrijke partner voor werkgevers. Met wie er binnen het werkbedrijf of samenwerkingsverband contact is, kan verschillen. Meestal worden werkgevers door een coach benaderd. Soms zoeken zij met een zelfgekozen bemiddelingsbureau contact om een bestaande vacature te vervullen. Het initiatief ligt dan bij de werkgever.

Starten met werken

In de gesprekken met werkgevers hadden wij het in eerste instantie over indiensttreding. Dat is een verwarrend woord in dit geval: bij reïntegratietrajecten zijn mensen al in dienst, bij werkervaringsplaatsen komen zij niet in dienst en bij toeleiding naar werk is er voor de indiensttreding nog sprake van een proefplaatsing waarin men ook al aan het werk gaat. Beter is het om het over 'starten met werken' te hebben, ook een herstart valt daaronder.

Onderdelen van het starten zijn:

- de proefplaatsing of proeftijd;
- arbeidscontracten;
- de loonwaardemeting.

Tijdens een proefplaatsing kan een werknemer twee maanden werken - op proef - met behoud van uitkering. Dit betekent dat de werkgever op dat moment nog geen loon hoeft te betalen (UWV, 2020b). De proefplaatsing vindt plaats voordat iemand formeel in dienst treedt, een proeftijd is onderdeel van een dienstverband. Werkgevers vertellen dat alle werknemers die starten met werken een proefperiode doorlopen. Hoe dit is ingevuld verschilt per werkgever. De ene werkgever maakt gebruik van de twee maanden proefplaatsing via het UWV, de ander hanteert een andere proefperiode met een andere regeling en een langere duur.



[werkgever]

‘Dat je iemand voor een halfjaar kan inzetten gratis dus en als het bevalt – het is ene leerplek zeg maar. Mensen kunnen ervaring opdoen en zonder dat het een werkgever geld kost voor een half jaar, dat volgens mij nog met een half jaar verlengd kan worden. En als het van beide kanten als prettig werd ervaren dan kon je zo iemand aannemen.’

Na de proefplaatsing treden werknemers in dienst. Net als bij werknemers zonder beperking kan het type dienstverband verschillen; meestal krijgt men eerst een of meerdere tijdelijke contracten waarna een vast dienstverband volgt voor een vast aantal uren. Soms vallen mensen af na de proefperiode omdat zij het lichamelijk of mentaal niet trekken.

Werkgevers kunnen voor mensen met een arbeidsbeperking en een Wajong-uitkering loondispensatie aanvragen bij het UWV. Voor mensen met een arbeidsbeperking die onder de verantwoording van de gemeente vallen, kan een vergelijkbare subsidie bij de gemeente worden aangevraagd (loonkostensubsidie). Beide regelingen compenseren de werkgever voor een verlies aan productiviteit. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld de helft van het werk doet als een medewerker zonder beperking in dezelfde tijd zou doen, hoeft de werkgever slechts 50% van het loon uit te betalen. De overige kosten worden dan vanuit de subsidieregeling aangevuld. Hoe productief een medewerker is, en hoeveel compensatie een werkgever krijgt, wordt bepaald met een loonwaardemeting.

Werkinhoud

Bij de meeste door ons geïnterviewde werkgevers uit Groningen en Drenthe worden de kandidaten uit de doelgroep ingezet op reguliere taken. Afhankelijk van de beperking wordt er gekeken naar wat de kandidaat kan en hoe dit opgebouwd kan worden. Het beeld in Lelystad en omgeving is anders, daar worden mensen met een beperking meestal ingezet op aparte werkzaamheden. Redenen dat werkgevers niet voor regulier werk kiezen zijn daar bijvoorbeeld: medewerkers moeten allround kunnen zijn, het is hectisch, ze moeten veel weten, veel onthouden, over taalvaardigheid beschikken, bereid zijn te leren en het werkproces is te complex. Er zijn ook voorbeelden waar werknemers met een beperking wel werden ingezet

op het reguliere werk. Denk aan de situatie van de eerdergenoemde Job. Ook werd een situatie beschreven waarin een dove medewerker was aangenomen en met relatief weinig werkplekaanpassingen meedraaide in het reguliere werkproces.



[werkgever]

‘Je moet ook een relatie met een werkgever opbouwen. Stel dat ie daaraan mee wil werken, dat je dan niet meteen met de grootste probleemgevallen begint, maar laat hem eerst ervaring opdoen van “Hoe werkt zo iets?” En heb je dan een succesvol traject afgerond, dat je dat dan ook samen evalueert en je zegt: “Nou de volgende stap gaan we kijken of de moeilijkheidsgraad misschien iets bij kan.”

Werkzaamheden die worden gedaan door kandidaten uit de doelgroep zijn opruimen, facilitaire diensten, schoonmaak, bijvullen, voorbereidende werkzaamheden, prullenbakken legen, technische dienst, inpakken, verpakken, orders lopen, op de bakkerij staan, in de bediening staan, schoonmaken, toetjes maken, werken in de spoelkeuken, glaswerk poleren, terrein schoonmaken en parkeerbeheer.

Werkplekbegeleiding

Als de medewerker aan de slag gaat, zijn er meerdere personen die zich met zijn of haar begeleiding kunnen bezighouden. Dit zijn de coach, iemand van het werkbedrijf, de begeleidende instantie zoals gemeente of UWV, de direct leidinggevende in het bedrijf en/of andere collega medewerkers.

De coach en personen in vergelijkbare rollen begeleiden vooral in de toeleiding naar werk en aan het begin. Zij komen bijvoorbeeld een halve dag meelopen, bellen om te kijken hoe het gaat of komen elke week even kijken. Zij zijn ook aanspreekpunt voor de werkgever die desgewenst bij hen aan de bel kan trekken voor overleg.

Vanuit de werkgever ligt de nadruk van de begeleiding op het werkinhoudelijke aspect. In principe begeleidt de leidinggevende. Het is van belang dat deze persoon daarvoor gemotiveerd en geschikt is. Woorden als aandacht, geduld en een positieve insteek horen daarbij. Een werkgever vertelt dat zijn bedrijf een leidinggevende had die erg goed was in begeleiden van mensen met een beperking en

het heel leuk vond om hen een stap verder te helpen. Maar toen die leidinggevende vertrok, was er niemand om het over te nemen.

Een andere werkgever vertelt gebruik te maken van vaste coaches die de werknemers ondersteunen. Dat is een groot voordeel, volgens deze werkgever, omdat zij daardoor goed op de hoogte zijn van alles wat er op de werkvloer en tussen de mensen onderling gebeurt.

Collega's van medewerkers met een beperking worden ook ingezet om hen ondersteuning en/of begeleiding te bieden. De een doet dit graag, de ander liever niet. Soms zorgen werkgevers ervoor dat er informatie in het bedrijf aanwezig is over bepaalde stoornissen en de gedragskenmerken van bijvoorbeeld ODD, PDD-NOS, ADHD etc.

Loopbaanontwikkeling

Bij de binnenkomst van de medewerker worden taken bepaald die bij hem of haar passen. In veel gevallen blijft dat takenpakket hetzelfde en is er weinig ruimte voor ontwikkeling. Er wordt wel door een leidinggevende gevraagd of de medewerker het naar de zin heeft, maar een standaard ontwikkelpad is er meestal niet. Soms kunnen er wel stapjes vooruit gezet worden, als de persoon dat aankan en erom vraagt.

Randvoorwaarden

Wat is er nodig om de kans van slagen zo groot mogelijk te maken? Vier thema's komen steeds terug en lijken overal een rol te spelen.

Tijd en geld worden door veel werkgevers genoemd. Als er een loonkostensubsidie is, staan zowel de werknemer met een beperking als de werkgever minder onder druk. De werknemer kan meer werken in eigen tempo en op eigen niveau en de financiële steun biedt de werkgever de gelegenheid tijd te besteden aan begeleiding. De bestaande subsidies en regelingen geven overigens niet voldoende compensatie voor de kosten die gemaakt worden, aldus de werkgevers.

'Het kost wel tijd en energie dat je in de mensen moet stoppen. Je zal ze zelf toch goed moeten begeleiden en weer terug laten komen in het arbeidsritme.'

Ook van belang is dat de werknemer (klant) gemotiveerd is. Het wordt lastig als een kandidaat steeds te laat komt of zonder aankondiging niet op komt dagen. Soms levert het werken de klant in financiële zin te weinig op doordat inkomen naar schuldeisers gaat of het nauwelijks meer is dan een uitkering. Dit kan demotiverend werken.

De meeste werkgevers vertellen dat zij zich inzetten om mensen gelijk te behandelen, maar de inzet van de persoon in kwestie is ook heel belangrijk. Wat werkgevers nodig hebben zijn gemotiveerde medewerkers én kennis hoe om te gaan met mensen die zich onvoldoende aan afspraken houden.



[werkgever]

'Belangrijk is dat mensen gemotiveerd zijn. Zich willen inzetten, aan de slag willen. Iemand die je er ook echt blij mee maakt en die graag wat wil leren en zich wil inzetten. En bereid om anders te kijken naar zijn achtergrond en wat die kan. Zich flexibel opstellen. Goed verzorgd ook. Open voor feedback. Dat als je iemand binnen ziet komen dat je gewoon denkt van: nou dat is een persoon daar kan ik goed mee in gesprek, die ziet er goed uit, ruikt goed, al die persoonlijke kenmerken ...'

Dat de *verwachtingen* over en weer *duidelijk* zijn is een ander punt van belang.

Dat kan gaan over de financiële beloning maar ook over de inhoud van het werk. Niet iedereen is geschikt voor alle functies. Dat geldt voor iedere medewerker, maar als iemand een beperking heeft luistert dat extra nauw. Al was het maar om frustraties en mislukking te voorkomen. Het is belangrijk goed te bepalen welke eisen een werkgever stelt en daar passende kandidaten bij te vinden. Soms kan voor een specifieke kandidaat gekeken worden of er bepaalde werkzaamheden in de organisatie samengenomen kunnen worden tot een functie.

Wat een werkgever nodig heeft is goede kennis van de kandidaat en zijn/haar mogelijkheden en onmogelijkheden, maar ook van de werkzaamheden bij de werkgever. Gesprekken daarover met de medewerkers en de coach kunnen verhelderend zijn voor alle betrokkenen en verkeerde verwachtingen en teleurstellingen voorkomen.

Op verschillende manieren zijn *collega's* van belang. We hadden het al eerder over de persoon van de leidinggevende die het verschil kan maken. Geaccepteerd wor-

den door collega's, een klik met de werkgever en leidinggevende, passen in het team; het zijn factoren die de kans van slagen vergroten en maken dat er werkplezier kan ontstaan.

Er doet zich hier wel een dilemma voor. Aan de ene kant is het van belang dat collega's weten wat er met iemand aan de hand is zodat zij daar rekening mee kunnen houden. Aan de andere kant kan het benadrukken van de beperking invloed hebben op de spontaniteit in de relaties. Als iemand zich vrij wil voelen om op eigen wijze te functioneren en niet als 'zielig' te boek wil staan, kan veel aandacht voor de beperking een ongewenst effect hebben. Het is voor de werknemer fijner om als gewone collega geaccepteerd te worden en met gewone verhalen over werk en collega's naar huis te kunnen gaan.

Het werk van coach en werkbegeleider

Duidelijk is dat niet iedere werknemer bij iedere werkgever past. Het type werk en het type te doorlopen traject verschillen per persoon. Er is maatwerk nodig en duidelijkheid. Wat betekent dit voor coaches en werkbegeleiders?

Voor een werkgever is niet altijd goed in te schatten hoeveel begeleiding iemand nodig zal hebben en wat voor begeleiding dat zou moeten zijn. Voor het vinden van een goede match moet een coach daar een inschatting van kunnen maken. Het gaat dan niet alleen om het type werkzaamheden, maar ook om zaken als bedrijfscultuur en de ruimte die er is voor begeleiding op andere vlakken dan werk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het regelen van kinderopvang, schuldhulpverlening of de training van sociale vaardigheden.

Voor sommige mensen geldt dat zij het beste eerst kunnen werken waarna de rest van hun uitdagingen worden opgepakt. Deze mensen hebben wel een rugzak en zijn mogelijk beter op hun plaats bij een werkgever die hier goed mee om kan gaan.

Voor anderen geldt dat zij pas kunnen werken als andere aspecten van hun leven op orde zijn. Doordat zij pas gaan werken als zij op dat punt zijn, kunnen zij bij een groter aantal werkgevers terecht. Van de coach vergt dit kennis over typen werkgever en typen plaatsing, naast kennis van individuele cliënten.

Een ander aspect is gerelateerd aan de fasen van het werkproces. Voordat een klant aan de slag gaat bij een werkgever wordt hij begeleid door de coach. Na de eerste stappen in het proces - zoals toeleiding naar werk, kennismaken en starten

met werken - gaat deze begeleiding meer en meer over naar de werkgever. Dit zijn echter geen formele stappen; het is niet geheel duidelijk wanneer de begeleiding overgaat van de ene naar de andere partij. Het beste moment hiervoor kan verschillen, afhankelijk van zowel de klant als de werkgever. Dit betekent dat de coach - op basis van zijn of haar ervaring en in samenspraak met de klant - de begeleiding overdraagt en de werkgever of leidinggevende voorbereidt op wat komen kan. Denk aan begeleidingsbehoeften, mogelijke uitval of ziekteverzuim. Het is belangrijk dat klant en werkgever indien nodig, terug kunnen vallen op de coach. Ook is het van belang dat de coach de mensen op de werkvloer meeneemt in de begeleiding. Een coach kan meelopen en de leidinggevende begeleiden in het verwerven van de juiste kennis en vaardigheden. De begeleiding moet ook worden geborgd in de organisatie, zodat deze niet meer afhankelijk is van één individu. Daarvoor kan de coach wijzen op bestaande handreikingen voor inclusief werkgeverschap.



Werkwijze van coaches

De rol van de professionals komt in dit hoofdstuk aan bod. We bedoelen hiermee de uitvoerend werkers die direct met klanten te maken hebben en hen begeleiden. Wij noemen hen afwisselend professionals of coaches, maar er zijn veel andere benamingen in omloop. Bijvoorbeeld participatiecoaches, werkcoaches, trajectbegeleiders, regisseur werk, jobcoaches, trajectbegeleiders en sociaal werkers. Ze heten niet alleen verschillend, hun taakomschrijvingen variëren eveneens. Jobcoaches steken meest in op werk, bemiddelen en houden zich niet bezig met problemen in andere leefgebieden. Maar de ene coach trekt de grenzen strakker dan de andere. Volgens een van hen zijn er:

‘Werkcoaches die de letter van de wet volgen en de werkcoaches die de geest van de wet volgen. Dat heeft met ervaringen en achtergronden te maken.’

Een ander verschil is dat de ene werkcoach als taak heeft om alleen te bemiddelen, terwijl de ander zich ook bezighoudt met de begeleiding van de werkgever en werknemers als de klant eenmaal aan het werk is. Daarnaast ligt in de ene functie de focus meer op het snel halen van targets, terwijl bij de ander wordt ingezet op de juiste match voor een duurzame werkplek.

Als professionals samenwerken met het UWV wordt het begrip plaatsingsdruk nogal eens genoemd:

‘Je moet scoren, je moet positieve resultaten leveren. Ook richting het UWV want die kijken niet naar waarom iets niet gelukt is, waarom iemand niet geplaatst is in een baan, of waarom iemand uitgevallen is.’

In de samenwerking met het UWV zit een spanningsveld, volgens de coaches. De coach kijkt meer naar het proces en wat een individuele klant gelukkig maakt. Bij het UWV ligt de focus op plaatsing en telt vooral het resultaat. Zo wordt benoemd dat het lastig is om in een traject van 40 uur voor negen maanden iemand goed te leren kennen, te plaatsen en te begeleiden.

‘Dan komt het volgende contract en omdat het bij partij A niet gelukt is, dan denkt het UWV dan gaan we naar re-integratiebedrijf B en dan gaat het weer opnieuw.’

De coaches die wij spraken vinden het allemaal belangrijk om de klant goed te leren kennen, te luisteren naar diens verhaal en hen op een positieve manier te stimuleren. Ze proberen de klant uit te leggen hoe een traject in elkaar zit en wat het doel is. Ze beginnen met elkaar leren kennen en activeren:

‘Al voor je naar werk kijkt, ga je met de cliënt zoeken naar zijn uitgangspunten, waarden en normen etc. Pas daarna ga je kijken welk bedrijf daarbij zou passen.’

‘Als ik iemand tref die heel erg in de weerstand zit als het gaat om plaatsingen, dan investeer ik in die mensen. Ik wil eerst een luisterend oor zijn en niet meteen zeggen dat je ergens anders moet zijn. En vervolgens ga ik met iemand aan de slag: hoe ziet het eruit en hoe kan je dat zelf vorm gaan geven, daar inhoud aan geven? Ik daag ze uit om juist in gesprek te gaan. Het is hun eigen proces.’

De trends in de gesprekken met coaches vormen de basis van de volgende paragrafen.

5.1 Ervaringen van de coaches met klanten

In hoofdstuk 3 hadden we het over de ervaringen en behoeften van klanten in het contact met de coaches. In wat de coaches over de klanten vertellen vallen een aantal zaken op.

Allereerst is dat zij wijzen op de *individuele verschillen en diversiteit*. ‘De’ klant met afstand tot de arbeidsmarkt bestaat niet, net zo goed als ‘de klant’ van zorg en welzijn niet bestaat (Jurrius, 2020). Benadrukt wordt dat er heel veel verschillende klanten zijn, met ieder zo hun eigen mogelijkheden en dat daarom altijd maatwerk nodig is bij het vinden van een passende werkplek.

‘Dat geldt voor het hele traject: dat je echt maatwerk kunt regelen, out of the box kunt denken, nieuwe maatwerkregels kunt opstellen.’

Bovendien is de klant niet alleen klant of werknemer, maar ook een mens die andere rollen vervult. Iemand is ook zoon of dochter, buurman of -vrouw, collega, vriend(in) etc. Ook daar moet je rekening mee houden. In hoofdstuk 3 zijn we ingegaan op het belang van het sociale netwerk en de ondersteuning die de klant daarvan ondervindt.

Het doelgroep-denken wordt aan de ene kant niet zinvol gevonden, maar tegelijkertijd zitten er voordelen aan. Door een werkzoekende als persoon met een beperking te benoemen, komt de werkgever in aanmerking voor compensatieregelingen.

Daarvan heeft ook de klant voordeel, want het wordt zo makkelijker om bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan.

Het is niet altijd makkelijk om een passende plek bij een klant te vinden. Dit blijkt uit de verschillende voorbeelden die worden genoemd. Met name op autisme werd meermalen nader ingegaan. Genoemd wordt dat er binnen de groep ‘mensen met autisme’ grote verschillen zitten. Niet alleen persoonlijk, maar ook in de vorm van autisme en de consequenties die dat heeft voor het functioneren in een baan. Het vinden van een baan voor iemand met een aan autisme verwante stoornis, wordt als een flinke uitdaging ervaren. Er zijn veel aanpassingen nodig in de randvoorwaarden zoals de werkplek, collega's en de aansturing.

‘Als je op een gewone afdeling zit en jij de enige bent met een autistische beperking en er bijvoorbeeld geen vaste pauzetijden zijn, of geen duidelijke afspraken, dan heb je al een probleem ja ...’

‘Ik ben met vier mensen op pad geweest, één die haakte voor die tijd al af, twee bij het oplopen van het schoolplein (werkplek was een school) omdat er zoveel prikkels zijn.’

Een tweede onderwerp dat geregeld terugkeert in de verhalen van de coaches zijn *werkvaardigheden* (of *werkfit* zijn). Coaches ervaren dat de aanpassing naar werk voor sommige klanten lastig is. Als reden geven zij dat de mensen gewend zijn geraakt aan een bestaan zonder werk en dat zij het lastig vinden om een bepaald ritme en dagschema om te gooien. Het komt ook voor dat er heel lang

geen verwachtingen van hen zijn geweest en dat zij angstig worden en prestatiedruk ervaren nu er opeens wel van alles verwacht wordt.

'Iemand moet opeens tot half 5 werken, maar hij is gewend om 4 uur de hond uit te laten. Dus dat kan niet. Dat het ritme overhoop gaat, geeft onrust.'

'Ze hebben gewoon hun weekplanning, zo van op maandag ga ik naar de winkel en op dinsdag ga ik naar de buurvrouw en als ik vraag op dinsdag zullen we dan een afspraak maken ... maar dan kan ik niet want dan moet ik naar de buurvrouw.'

Steun vanuit het netwerk van de klant is eveneens van belang. Om met een van de coaches te spreken: het is van invloed 'uit wat voor nest' iemand komt en hoe de thuissituatie in elkaar zit. Ouders, partners of begeleiders hebben veel invloed op de motivatie. Als die niet (meer) werken, kan het lastiger zijn voor de klant zijn om wel in een werkritme te komen. Het maakt uit of je een huisgenoot hebt die zegt: *'Als je buikpijn hebt, blijf maar thuis want het komt vast niet goed vandaag'* of iemand die stimuleert vooral door te zetten en de kans te pakken. Een netwerk dat steunt en stimuleert, vergroot de kans op succes.

Een aspect dat hiermee te maken heeft is wat de coaches noemen 'het negatieve zelfbeeld' van veel klanten. Zij hebben vaak het gevoel er maatschappelijk niet bij te horen en dat heeft invloed op hun zelfbeeld. Zij raken daardoor ook sneller teleurgesteld. Het is belangrijk dat mensen zelfvertrouwen opbouwen; fouten mogen maken hoort daarbij. Coaches zeggen hierover:

'Het is triest dat zoveel mensen dit denken. Deze mensen zijn er dan ook zeer vatbaar voor als er iets fout gaat. Dit maakt stabiliteit erg belangrijk, voor het opbouwen van het zelfbeeld.'

'Ouderen moeten ook met tegenslagen kunnen omgaan. Ik bedoel ze krijgen vaker nee te horen dan jongeren en als je lange tijd nee te horen krijgt dan ... word je heel woest.'

'Ik zou wel wat meer beloond willen zien als mensen met een arbeidsbeperking gaan werken. Als ik kijk naar hoeveel mensen hun motivatie verliezen ...'

Een vierde factor in het begeleiden betreft de *verwachtingen en beeldvorming* van klanten, zowel ten aanzien van werk als ten aanzien van de coach en wat die kan bieden. Zo geven cliënten bijvoorbeeld wel eens aan dat ze een training of opleiding wensen. Soms hebben mensen al een opleiding geprobeerd en meer zit er dan eigenlijk niet in.

'Dan hebben ze dus via entree opleidingen niveau 1 gedaan en dat is dan wel drempelloos en niveau 2 is dan net een stap te hoog: qua rekenen, lezen en schrijven ... En dan ja, dan zijn de arbeidsmarktperspectieven met een opleiding ook heel gering. Je kunt bijvoorbeeld een ICT-opleiding doen op niveau 2, maar daar heb je totaal geen uitstroomperspectief mee.'

Of mensen willen een opleiding doen die niet werk-gerelateerd is, zoals het halen van een rijbewijs. De coach moet dan 'nee' zeggen omdat daar geen budget voor is. Soms haken mensen dan meteen af. De uitdaging is om door te vragen, mee te denken met wat de klanten zelf kunnen doen om toch zo'n cursus te doen. Vaak vinden ze dan toch wel een manier, maar niet altijd. Het zou goed zijn als er ergens (bij de gemeente) een potje was om maatwerk uit te kunnen leveren als het om eenvoudige zaken gaat die de kans op werk kunnen vergroten.

'Mensen, zeker die langer in de bijstand zitten die hebben geen cent te makken. En dan kan je bijvoorbeeld zeggen als tussenstapje vrijwilligerswerk, maar als dat bijvoorbeeld betekent dat je van Almere Buiten naar Almere Haven moet, dan is het eerste struikelblok al ja ik kan de bus niet betalen. En dan kan ik 100 dingen noemen, of solliciteren, mensen hebben geen printer, kunnen geen inkt betalen, nou verzin het maar, ze zitten vaak mega krap dus dat willen ze soms wel graag, maar dan hebben ze gewoon heel weinig mogelijkheden.'

Klanten schatten hun mogelijkheden niet altijd goed in. Dan is het soms lastig om bij iemand aan te sluiten. Bijvoorbeeld wanneer iemand met een beperking 'normaal' behandeld wil worden. De coaches zien het als hun taak om de mensen die zij begeleiden daar dan wel mee te confronteren:

'Mensen met autisme bijvoorbeeld zeggen van: ik wil graag als een normale werknemer behandeld worden. Nou dat is goed, maar dat heeft bepaalde consequenties. Kun jij daarmee dealen, kun jij daarmee omgaan?'

Het kan ook om een verwachting gaan die het gedrag van een coach betreft. Klanten blijken het fijn te vinden dat de coach hen een beetje in de gaten houdt, volgt en vaker contact opneemt. Wij merkten dat er coaches zijn die zich daar onvoldoende van bewust zijn.

'Als er iets is, bel maar – dat doen ze niet. Dus dat betekent dat ik alerter moet zijn en de telefoon moet nemen en er zelf meer achteraan zal gaan bellen.'

Het blijkt dat klanten vaak niet tijdig bellen of contact opnemen omdat ze niet vanuit een metapositie naar hun eigen handelen kunnen kijken als ze ergens middenin zitten. Dan helpt het als een coach zelf belt en vraagt hoe het gaat. Niet iedereen zit daarop te wachten, er zijn ook mensen die geen hulp willen:

'In dat geval moet je hen hun eigen fouten laten maken, want van fouten kun je leren. Als zij niet willen, dan laat ik ook los.'

Wat de coaches ook nogal eens tegenkomen, is dat het beeld van een klant over een bedrijf of organisatie niet klopt:

'Maar ze waren totaal vergeten dat er kinderen op school rondlopen. Ze dachten alleen maar aan dat administratieve ... En helemaal iemand met behoorlijke PDD-NOS problematiek die echt dacht van wat doe ik hier in vredesnaam.'

'Ik heb ook een keer een man bij een training gehad die zei: "Ik ga alleen werken als ik een vast contract krijg". En toen zei ik ook van: ja, maar die werkt niet met een vast contract en die ook niet en die ook niet. Toen zat hij al te denken van: oh zo makkelijk gaat dat niet. Ik moest uitleggen dat ook mensen die geen beperkingen hebben, niet gelijk een vast contract krijgen.'

Coaches verwachten van de werkgever een goede introductie in het bedrijf. Dat is van groot belang voor de klant en de coach:

'... over wat er wordt verwacht van de cliënt, maar ook van de professional en de coach. Ook een rondleiding, dan zie je wat voor bedrijf het is, wat de interactie tussen medewerkers is, welke werkzaamheden worden verricht. En dan zie je al voor je wie daar zou kunnen werken. Het werkbedrijf neemt ook wel eens mensen mee en gaat dan met een hele groep door het bedrijf heen zodat kandidaten ook zien wat voor bedrijf het is en kunnen inschatten of ze het zien zitten. Zo zijn er verschillende manieren om kennis te laten maken met het bedrijf.'

5.2 Bestaande methodieken

Duidelijk is dat er veel aanpakken en methodieken bestaan die door professionals en coaches worden gebruikt. Vaak worden er verschillende benaderingen naast elkaar gehanteerd of worden bepaalde aspecten van een methodiek benut. Afhankelijk van de functie die de professional heeft, ligt het accent meer op activering of talentontwikkeling, begeleiding en coaching of toeleiding naar werk. In een van de werksessies met professionals kon zonder veel moeite een lijst worden samengesteld met maar liefst 17 werkwijzen en tools. Bestudering van verschillende websites en databanken waaronder de databank effectieve interventies van Movisie, leidt ook tot een lijst van beschreven relevante aanpakken, van de zelfredzaamheidsmatrix tot de presentie-aanpak.

De professionals geven aan dat er 'al heel veel is'. Werkwijzen waarin zij zo goed mogelijk willen aansluiten op de ondersteuningsbehoefte van de klanten, waarin

zij goed de klanten met de werkgevers willen matchen, en waarin zij methodisch en maatgericht werken. Zij stellen vragen als: Kan iemand op tijd komen? Heeft iemand affiniteit met het werk? Heeft iemand vervoer naar het werk? Ze combineren werkwijzen, benaderingen en tools om te komen tot de juiste match. De meeste professionals vinden dat er een maatwerkaanpak noodzakelijk is en hebben geen behoefte aan een extra tool bovenop wat ze al hebben. Tegelijkertijd is duidelijk dat er vanuit het klantperspectief een sterke vraag is naar een betere aansluiting en (meer) begrip en betrokkenheid van professionals en werkgevers. Mensen willen gehoord en gezien worden, met name omdat zij, veelal door hun beperkingen, frustraties hebben opgelopen.

In hoofdstuk 2 en 3 zijn veel aspecten naar voren gekomen van klanten over wat hen motiveert in de begeleiding. Hieronder benoemen we de belangrijkste ervaringen die te maken hebben met de rol van de coach.

De meeste klanten willen werken om zelfstandig te kunnen zijn, vooruit te komen, te voelen dat ze deel uitmaken van de samenleving en iets te betekenen voor de maatschappij. In de begeleiding naar participatie of werk geven zij aan dat voor hen de coach een belangrijke rol speelt in hun leven. In interviews met klanten met een beperking benoemen zij veel kwaliteiten die zij hebben ervaren of die ze zouden willen zien. Zij vinden het van belang dat de coach zich opstelt als een vertrouwenspersoon, luisterend oor, helpend, begrijpend, een gesprekspartner. Ook werd aangegeven dat het belangrijk is dat de coaches geïnteresseerd zijn in hen als mens en niet de beperking vooropzetten, dat ze vaker contact opnemen en hen goed informeren over wat er verandert. Samengevat:

Positieve ervaringen	Negatieve ervaringen
duidelijkheid, begrip tonen, empathie, 'Mens zijn met mij', betrokkenheid en belangstelling, kijken vanuit mij als persoon, met je meedenken, ruimte bieden voor eigen wensen en om te falen, dingen mogen uitproberen, langzaam opbouwen, op eigen tempo ontwikkelen, tips en adviezen, geduld, bezoek aan een werkfestival, niet worden losgelaten, kansen bieden voor ontwikkeling, structuur aanbieden, contact opnemen en met mensen in contact brengen, soepel met de regels	chaotische klantmanager, pushen en dreigen dat je weer aan het werk moest, niets horen, te weinig informatie krijgen, miscommunicatie, te veel bemoeien, wisselende contacten, geen persoonlijke aandacht, inconsistentie over regels op de werkvloer, geen maatwerk, begeleiders die naar elkaar wijzen als verantwoordelijke

Bron: Korput, Ansem e.a. (2020)

De titel van het onderzoeksrapport *'Als ze gewoon maar eens met ons gingen praten'* (van Beek e.a. 2017) is in dit verband veelzeggend. In de gesprekken met 45-plussers die vanuit de bijstand op weg naar werk gingen, komt ook veel van het bovenstaande aan de orde. De klanten willen graag persoonlijker contact waarin het meer gaat over zaken die zijzelf van belang vinden (regievoering) en dat kan leiden tot zaken waaraan zij behoefte hebben. Men ervaart dat de gesprekken die er zijn, meer op onderzoek en handhaving van regels zijn gericht dan op het hen coachen naar werk. Ze willen een vertrouwensrelatie waarin aandacht voor hun persoonlijke situatie, meer gelijkwaardigheid in gesprekken en samen bekijken welke kansen er gecreëerd kunnen worden en wat daarvoor nodig is.

Aanpakken te over, gemotiveerde professionals genoeg *en toch* gaat er volgens de klanten vaak iets mis in de aansluiting. Wat kan professionals helpen bij het maken van verbinding en tonen van betrokkenheid?

Zelf noemen zij onder andere meer tijd per klant en meer financiële middelen voor scholing, intervisie en maatwerk.

Uit de gesprekken met de klanten blijkt dat voor hen de volgende aspecten in het contact met de coaches van essentieel belang zijn:

1. De grondhouding en de daarbij horende waardevrije manier van vragen stellen;
2. Ruimte geven voor regievoering van klanten;
3. De contextuele benadering waarin aandacht is voor de mensen die rondom de klant staan in het dagelijkse leven.

Dit zijn kwesties die dwars door alle methodieken gaan, ze gaan om de grondhouding en de samenwerkingsvaardigheden van de professional. We zien er ook de drieslag meetellen-meebeslissen-meedoen weer in terug. We vroegen ons af in hoeverre daar aandacht voor is in de beschreven effectieve werkwijzen die we hebben gevonden. In de beschrijving van vier aanpakken vonden we elementen die het meest raken aan bovenstaande aspecten. Het gaat om de individuele revalidatie benadering (IRB), de individuele plaatsing en steun (IPS), de methode Maatwerk en de presentie benadering.

IRB richt zich op het helpen van mensen met ernstige, langdurige beperkingen om beter te kunnen functioneren in de samenleving. Men streeft ernaar dat de doelgroep met zo min mogelijk professionele hulp naar tevredenheid en succes kan wonen, leren, werken en sociale contacten kan hebben.

IPS richt zich op het krijgen en houden van betaald werk voor mensen met een ernstig psychische aandoening.

Maatwerk richt zich op bijstandsgerechtigden die zeer moeilijk bemiddelbaar zijn. Het doel is mensen te stimuleren om naar eigen kunnen te participeren in de maatschappij.

De *Presentie benadering* is relevant in alle zorg- en hulpcontexten, maar werkt in het bijzonder goed voor mensen die anders moeilijk bereikbaar zijn of bij wie de problemen complex zijn.

In gesprekken met experts of ontwikkelaars van deze methoden, ging het om de werkzame aspecten en hoe deze worden aangeleerd of toegepast. Daarin zijn ons vijf aspecten opgevallen die algemeen van aard zijn en goed passen bij wat 'de' klant belangrijk vindt.

1. *Bied maatwerk met de nadruk op wat mensen wel kunnen*

Door aandacht te besteden aan wat wel goed gaat, dat te bekrachtigen, complimenten te geven en uit te gaan van wat mensen willen en waarvoor zij gemotiveerd zijn, respecteer en waardeer je wat iemand wel kan.



'Je kunt niet blijven trekken aan iemand die alles geeft op zijn niveau'



'Ik wil de regie over mijn leven terug.
Die ligt nu bij de gemeente'

2. *Werk met een optimistische grondtoon en een positieve grondhouding*

Focus niet op problemen en op wat er misging, maar zoek naar kansen en openingen.



'Niet van: 'je kan het niet', maar:
het is voor jou nog nieuw. Ga meer van
de kracht uit en de motivatie die er is'



'Het helpt me als iemand zegt
dat ik fouten mag maken en
daarvan kan leren'

3. *Bouw een relatie op en blijf afstemmen*

Inleven, aansluiten en afstemmen als de basis voor hulp en steun. Een houding van 'niet-weten', oprechte interesse en contact van mens tot mens; dat zijn belangrijke werkzame aspecten.



[professional]

‘Een vooropgezet doel waar je met de klant heen wilt zonder dat de klant dit weet, werkt niet’



[klant]

‘Het is goed als de coach weet van mijn persoonlijke situatie, hij belt mij en vraagt dan hoe het gaat’

4. Richt je op de leefwereld

Bij het succesvol vervullen van een maatschappelijke rol is de omgeving van groot belang. Welke steunbronnen zijn er in de omgeving? Als de relatie van de klant en de omgeving moeilijk is, wat is er dan mogelijk om hen beter te matchen?



[klant]

‘Mijn coach laat het ook aan mijn broer weten als ik een afspraak heb. Soms vergeet ik het en dan helpt mijn broer me eraan herinneren’

5. Geef ruimte voor de eigen invulling van de coach

Geef een coach de ruimte om zijn of haar eigen creativiteit in te zetten én om flexibel om te gaan met de hoeveelheid tijd die er aan iemand besteed wordt.



[professional]

‘De ruimte hebben om samen beslissingen te nemen, samen tot overeenstemming te komen, daar willen we naartoe’



[professional]

‘Die meneer achter die loopband. Hij heeft wel het intellect. Dan denk ik: misschien is er op IT-gebied wel iets voor hem.

Een beschermende plek waar die wel beter zijn boterham kan verdienen. Wat meer waarde geeft aan zijn leven, je zou maar universiteit hebben gedaan en je komt terecht achter een loopband, dat gaat natuurlijk nooit goed hè, op den duur.’

Door de gesprekken en sessies met de professionals zijn we tot de conclusie gekomen dat zij over veel impliciete ervaringskennis beschikken die lastig in woorden is uit te drukken. Door te reflecteren op de vragen die zij in hun werk aan klanten stellen en hen te laten ervaren wat de effecten van die vragen zijn, ontstaat bewustzijn over de (on)bedoelde effecten van hun vragen en opmerkingen. Zo kunnen zij samen en van elkaar leren hoe ze bovenstaande aspecten in hun werkpraktijk kunnen verstevigen en worden ze zich meer bewust van hun onderliggende grondhouding.



Aan weer een methode erbij, heeft niemand behoefte. Toch is het belangrijk dat klanten zich meer gezien, gehoord en begrepen voelen. Is het mogelijk om verbeteringen te bereiken binnen het bestaande handelingsrepertoire van professionals? Wij denken van wel.

Door meer aandacht te besteden aan de wijze van vragen stellen en/of de context van de klant is een betere aansluiting met de klant en diens gedachtegoed en wensen heel goed mogelijk. Dit waardevrij en contextgericht vragenstellen werken we in dit hoofdstuk verder uit. We hebben het *Vraagkanteling* genoemd.

6.1 Focus vanuit de mind-set van een blanco luisteraar

Vraagkanteling stimuleert blanco luisteren en oordeelvrij vragen stellen. Door hierin te oefenen wordt een coach of begeleider zich bewust van eigen oordelen en conclusies. Wie zich daarvan bewust is, kan kiezen om het anders aan te pakken door oordelen te parkeren of op te schorten. Gevolg is dat de coach meer blanco en open bij de klant aanwezig kan zijn. Daardoor wordt het mogelijk de juiste vragen te stellen en de klant echt te begrijpen (Verkooijen & Ansem, 2017). De klant krijgt de kans zijn of haar verhaal en wensen uit te drukken in de context van zijn of haar leven. Door bedreven te worden in het stellen van waardevrije contextgerichte vragen, geeft een coach zichzelf de ruimte nog meer juiste vragen te stellen.

Juiste vragen zijn vragen die in dit verband effectief zijn; waardevrije contextgerichte vragen, helpen de coach namelijk om uit het oordelen of oplossen te blijven. De coach kan zo beter stilstaan bij hoe het leven van de klant er op dat moment uit ziet. Op deze wijze kan je bijvoorbeeld de kracht van het sociale netwerk inventariseren. Passende vragen zijn dan: *Met wie? Voor wie doe je wat? Hoe vaak? Wanneer? Wat betekent dit voor jou?* (Verkooijen, van Andel, Ansem, & Weber, 2018). Deze inventarisatie gaat vooraf aan vragen naar werk, zoals *‘Wat is er nodig om te kunnen werken?’*

6.2 Waardevrije contextgerichte vragen

Met waardevrije contextgerichte vragen wordt een vraagformulering bedoeld die zich richt op de context van de klant en die geen oordeel bevat. Wie een waarde-

vrije vraag wil stellen moet zich bewust zijn van zijn of haar woordkeuze. In de keuze van een woord kan soms onbedoeld een richting of oordeel verstopt zitten. Bijvoeglijke naamwoorden, ontkenningen als niet of geen en de waarom-vraag kunnen beter vermeden worden als je een meer neutrale vraag wilt stellen. We onderscheiden persoonsgerichte en waarde vrije contextgerichte vragen. Beide richten zich op de klant die de coach begeleidt, maar de focus is anders. In persoonsgerichte vragen lijkt het alsof de klant alles kan veranderen, wordt de veranderfocus bij hem of haar gelegd. In de praktijk zijn er echter meer factoren dan de mogelijkheden en het gedrag van de klant. Bij klanten die de nodige frustraties achter de rug hebben en/of zich *minderwaardig* voelen, kan makkelijk het gevoel ontstaan dat ze ergens de schuld van krijgen of dat ze hebben gefaald. Daarom is voorzichtigheid geboden.

Bij het eerste rijtje vragen wordt meer op de persoon gespeeld. Daar schuilt een gevaar in; de klant kan zich aangevallen en *verhoord* voelen. Dat werkt demotiverend. In het tweede rijtje zijn de vragen meer open, wordt de klant uitgenodigd om vrijuit zijn of haar mening te geven waardoor hij of zij zich *gehoord* en van waarde voelt.

Persoonsgerichte vragen	Waardenvrije contextgerichte vragen
• Wat heb jij gedaan om in contact te komen met mogelijke werkgevers? • Hoe ga je het zoeken naar werkgevers aanpakken? • Hoe heb je je hierop voorbereid? • Wat kun je wel en wat niet? • Waarom lukte het jou niet? • Waarom heb je dit niet afgekregen? • Hoe krijg jij dit voor elkaar?	• Wat is er nodig om met werkgevers in contact te komen? • Wat helpt bij het voorbereiden op ...? • Wat kan er (in je taken) anders zodat jij je hierbij goed voelt? • Wie of wat in jouw omgeving kan helpen bij het vinden van een vacature? • Wat is er nodig om dit voor elkaar te krijgen?

De context is de omgeving waarin iets zijn betekenis krijgt. De coach maakt hier deel van uit. Met vragen die op de omgeving gericht zijn, kan de coach onderzoeken hoe de klant ondersteund wil worden op weg naar eigen geformuleerde doelen. Centrale vraag hierbij: *Wat kunnen wij (context) voor jou betekenen in jouw weg naar ...* (bijvoorbeeld: meer zelfstandigheid, vergroten vaardigheden, handhaving kwaliteit van leven, arbeidsparticipatie)? Voorwaarde is om daarbij zoveel mogelijk vanuit de wensen van de klant te kijken naar de ondersteuningsvraagstukken. Dat lijkt logisch, maar is het in de praktijk vaak minder. De coach heeft immers ook te maken met opdrachtgevers (gemeente, UWV e.a.) die verwachtingen hebben en eisen stellen. Met deze manier van vragen stellen, onderzoek je wat er al binnen de sociale context van de klant is en kijk je wat van betekenis is en mogelijk kan zijn voor de klant.

6.3 Voorbeelden in het kader van klantmotivatie

In hoofdstuk 3 hebben we ons model Klantmotivatie beschreven. Daarin zijn de volgende factoren van belang: benadering, begeleiding, passende werkinhoud, context werk en sociaal netwerk, erop vooruitgaan, van waarde zijn, aanleg, vermogen, overtuigingen en drijfveren.

Het is belangrijk te benoemen dat de persoonsgerichte vragen niet verkeerd zijn en zeker ook van grote waarde. De contextgerichte waardenvrije vragen dienen als aanvulling en maken dat het gesprek een meer open karakter krijgt. Echter het is de timing wanneer een professional kiest voor de meer persoonsgericht of de meer contextgerichte vragen. Omdat de vragen die de coaches stellen meest persoonsgericht bleken, geven we nu per aspect een aantal voorbeelden van waardenvrije contextgerichte vragen:

- **Benadering**

Je hebt al met heel wat begeleiders te maken gehad.

Wat vind jij nou een goede coach?

- **Begeleiding**

Welke stappen zijn er nodig om te komen tot een eerste sollicitatiegesprek?

- **Passende werkinhoud**

Zullen we samen kijken wat er in jouw taken anders kan zodat je je er beter bij voelt?

- **Context werk en sociaal netwerk**

Van welke mensen in jouw omgeving krijg je steun?

- **Erop vooruitgaan**

Je weet wat je wilt. Wat is er nodig om dat voor elkaar te krijgen?

- **Van waarde zijn**

Wat zorgt ervoor dat je het gevoel krijgt van waarde te zijn?

- **Aanleg, vermogen, overtuigingen, drijfveren**

Hoe beschrijven mensen jou die je goed kennen?

6.4 Actieleren

In bijeenkomsten met coaches hebben we goede ervaringen opgedaan met het oefenen in de verschillende vragen. Op basis daarvan hebben we een aantal werkvormen ontwikkeld waarin de *Vraagkanteling* centraal staat. Het begint bij voorkeur met de vraag of coaches een lijst willen maken van vragen die zij klanten tijdens hun werk stellen. Op basis van deze lijsten worden de volgende stappen gezet. Er wordt aan de hand van een rollenspel een coach (persoon 1) tegenover een klant (persoon 2) een willekeurige vraag van de lijst voorgelezen en vervolgens gevraagd wat je bij de vraag voelt, wat het oproept, en je schrijft op wat er in je omgaat. Daarna formuleert de coach dezelfde vraag meer open en minder op de persoon gericht en stelt deze vervolgens aan de klant. De klant voelt opnieuw wat de vraag met hem of haar doet. Dit is het moment dat het effect van de vraag op de klant wordt ervaren en ontstaat de interesse om met de *Vraagkanteling* te gaan oefenen.

Het oefenen in het kantelen van vragen is heel goed in te passen en te herhalen in bijeenkomsten die coaches toch al met elkaar houden. Actieleren, een cyclisch

proces, is een manier waarop zij samen kunnen reflecteren. Coaches doen ervaring op in wat het effect is van de door hen gestelde vragen. Er ontstaan 'aha-momenten' waarin waarin bewustwording optreedt. Het vergroot niet alleen het bewustzijn maar maakt ook dat de coach reflecteert over eigen handelen en onbewuste normen en waarden. Dit vergroot de professionaliteit.

Deze werkwijze kan eenvoudig ingebed worden in de bestaande praktijk. Er wordt samen gesproken over bestaande situaties. Dat kunnen actuele kwesties zijn, maar dat hoeft niet.

Aanpak tijdens reflectiebijeenkomsten met coaches:

- Analyse en bespreking van de door klanten gevoelde problemen aan de hand van de interviews met de klanten. Hoe is het probleem ontstaan? Welke factoren speelden daarin een rol?
- Gezamenlijke reflectie:
 - Hoe denken en handelen wij nu en waarom zo?
Wat werkt daarin wel en wat niet?
 - Wat zijn de bestaande werkwijzen en wat is daarin belangrijk?
Hoe stemmen we af op de klanten en wanneer doen we dat?
Zijn er andere goede werkwijzen waar we van kunnen leren?
 - Wat zou er anders kunnen en hoe kunnen we dat doen?
 - Welke vragen stellen we nu en wat valt daarin op?
- Oefenen in een waardenvrij en contextgericht stellen van vragen en ervaren hoe dat een ander gevoel en een andere reactie oproept.
- Vooruitgedacht: hoe is dat anders vragen stellen te incorporeren in het handelen van de professionals en organisaties?
Op welke wijze kan een coach daarbij betrokken worden?

In bijlage 2 staat een lijst met vragen van coaches die we tijdens de reflectiebijeenkomsten hebben verzameld. Er staan allerlei soorten vragen op. Ze zijn goed geschikt om te oefenen in het onderscheiden van persoonsgerichte en waarde vrije contextgerichte vragen.



Maatwerk en samenwerking

Dit boek gaat over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die afstand is ontstaan doordat onze maatschappij nog geen inclusieve samenleving genoemd kan worden. Helaas geldt meedoen-meetellen-meebeslissen niet voor iedereen. Er vallen mensen uit de boot, zoals mensen met een beperking of 45-plussers die vanuit de bijstand op zoek zijn naar werk. De gevolgen daarvan op het persoonlijke vlak zijn groot, zo blijkt uit de verhalen van de betreffende mensen. Hun pogingen om toch aan het werk te komen en het moeten voldoen aan regelgeving in verband daarmee heeft grote invloed op de manier waarop zij hun leven leiden. Het is zinvol dat zij zelf verwoorden wat voor hen van belang is op weg naar werk. Alleen zij kunnen vertellen welke aspecten ze als belangrijk (hebben) ervaren, welke toegevoegde waarde ze hopen te vinden en hoe het hen beïnvloedt als het keer op keer niet lukt om passend werk te vinden of te houden.

Om drempels te slechten en alles in het werk te stellen op de weg naar een inclusieve samenleving, zijn niet alleen veranderingen in regels en wetten nodig. Het gaat ook om mensenwerk en persoonlijke motivatie om dingen anders te doen. In de gesprekken met klanten, coaches en werkgevers kwamen wij veel gemotiveerde mensen tegen, die vooral zochten naar het hoe. Hoe pak je de verandering aan, wie is waar nodig en op welk moment? Hoe werk je samen als er zo'n groot verschil is tussen leef- en systeemwereld? Hoe kantel je de vraag binnen de huidige kaders? Hoe ga je het meest effectief met elkaar in gesprek?

Klantmotivatie blijkt een begrip met meerdere aspecten: persoonlijke eigenschappen, (im)materiële doelen, de manier waarop klanten benaderd en begeleid worden, hun sociale context en de werkcontext en -inhoud. Daaruit is te zien dat het nooit alleen aan de klant ligt dat die (nog) niet aan het werk is. Er spelen factoren mee die de klant zelf maar zeer beperkt kan beïnvloeden. Voor werkgevers en coaches kan het model klantmotivatie een denkkader zijn dat hen helpt in de contacten met mensen die zij aan passend werk proberen te helpen. Als zij in de gesprekken die zij met elkaar en de klant voeren (denk aan *vraagkanteling*) aandacht aan deze aspecten kunnen geven, sluiten zij beter bij elkaar aan waardoor de kans op succes toeneemt.

Winst is te boeken in een betere afstemming op elkaar, open communicatie en op basis daarvan het leveren van maatwerk. Er is meer resultaat te boeken als de

relatie en de onderlinge communicatie (het proces) meer centraal komen te staan. Bestaand en recent onderzoek bevestigt dat de benadering van de klant veelal onbelicht blijft, terwijl deze vanuit de klant als eerste wordt genoemd (De Vries, 2006; Heskes, Omlo & Yenga, 2019; Kragten & Groutars, 2008; Vries & Brinkman, 2007).

7.1 Samenwerking

Op de weg naar werk komen de klanten coaches en werkgevers tegen. Zij kunnen een ondersteunende, bemiddelende en doorslaggevende rol spelen. Voor het verder verbeteren van de toeleiding naar werk, is het van belang om de afstand tussen de partijen te verkleinen en meer samen te werken. Voor werkgevers en coaches geldt dat het ontwerpen van een gezamenlijke aanpak vruchten af kan werpen. Dit geldt al bij de matching van kandidaten en werkgevers, maar nog meer wanneer de klant aan het werk gaat. Voordat de klant aan de slag gaat is meestal wel duidelijk dat de begeleiding voor de eerste stappen (kennismaken, passend werk vinden en starten met werk) bij de coach ligt. Daarna gaat het naar de werkgever over, maar het is niet altijd duidelijk wanneer. Dit moment kan per klant en werkgever verschillen. Dat betekent dat er maatwerk mogelijk is, maar het moet voor alle partijen wel duidelijk zijn wie wat doet. Anders vallen er gaten. Zijn daar afspraken over gemaakt? Kan de klant nog terugvallen op de coach als de begeleiding overgegaan is naar de werkgever? Wie doet wat als er onverhoopt tegenvallers zijn?

Voor alle stappen in het traject naar werk is goede afstemming en samenwerking nodig tussen klant, coach en werkgever.

Hierbij benoemen we nogmaals de context: het sociaal netwerk van de klant en collega's op het werk. Als de steun van deze mensen benut wordt, kan iedereen een steentje bijdragen in meedenken en -doen. Als het gebrek aan steun van deze mensen niet opgemerkt wordt, kan er ook niet op geanticipeerd worden om te proberen meer steun en begrip te krijgen. Ervaringsdeskundigen en lotgenoten kunnen ook een deel zijn of worden van de sociale context.

7.2 Maatwerk

Zowel de klanten als coaches en werkgevers pleiten voor maatwerk. Zij zijn het erover eens dat daar de mogelijkheid ligt om (samen) verder te komen. Zij kunnen wensen en mogelijkheden inventariseren, duidelijke afspraken maken en open communiceren. Veel ligt er in hun macht, denk aan een positieve, waardenvrije benadering van klanten, de *Vraagkanteling* en aan meer zoeken naar welke arbeid bij de persoon past.

De basis van maatwerk is samenwerking. Het gebruik van instrumenten als het indelen in treden en categorieën, past hier niet goed bij en zeker niet als de klant niet op de hoogte is van of betrokken bij die indeling. Het is een andere manier van denken die de focus meer op de beperking legt en minder op de kracht van de klant en de mogelijkheden in diens netwerk.

Er zijn ook kwesties die niet in het gesprek tussen klant, werkgever en coach gerealiseerd kunnen worden. Bijvoorbeeld meer tijd en aandacht aan de klant kunnen besteden, extra financiële ondersteuning en het mogen improviseren door de coach. Dat zijn randvoorwaarden die men niet samen kan bepalen. De coach heeft te maken met gemeenten, UWV en hulpverleners én met prestatieafspraken, wet- en regelgeving, eisen die de werkgever van de coach stelt etc. Door die wensen en signalen wel te inventariseren, kunnen ze op een ander moment geadresseerd worden aan degene die er wel over gaat, maar daarmee zijn ze niet op korte termijn opgelost.

Coaches kunnen in de begeleiding een groot verschil maken door hun benadering van de klant. De diversiteit van de groep klanten vraagt ook om meerdere trajecten richting werk met verschillende typen coaches en begeleiders. Coaches zijn van mening dat er daarom een maatwerkaanpak noodzakelijk is. Tegelijkertijd ervaren zij een chronisch tekort aan tijd. Zij zeggen dat een deel van de klanten mee kan in het 'reguliere' werkproces, maar dat voor de meeste klanten meer begeleiding van werkgevers en coaches nodig is. Het frustriert dat zij die niet kunnen geven.

Volgens de coaches betekent maatwerk voor klanten ook dat er maatwerk richting de werkgevers nodig is. Iedere klant heeft een andere vorm van begeleiding nodig, maar elk bedrijf kent ook zijn eigen cultuur en uitdagingen.

7.3 Aandachtspunten

Hoe kunnen coaches en werkgevers meer maatwerk leveren? Op basis van de voorgaande hoofdstukken, denken we dat zij met onderstaande zaken vooruitgang kunnen boeken. We stellen vragen en geven enkele tips.

Aandachtspunten voor maatwerk door coaches:

- Vraag je geregeld af of je alle punten van de klantmotivatie (zie 3.2) aandacht geeft in de begeleiding;
- Is de manier waarop je je werk doet en klanten benadert een onderwerp dat je met de klant bespreekt? Vraag je de klant om feedback?
- Vraag je met de klant af op welke manier het sociale netwerk van de klant betrokken kan zijn;
- Geef je de klant ruimte voor regievoering, al dan niet met mensen in zijn of haar netwerk?
- Wordt ervaringsdeskundigheid benut en gestimuleerd?
- Reflecteer met collega's op de manier waarop jullie met de klant omgaan en benut elkaars ervaringen;
- Oefen in het stellen van waarde vrije contextgerichte vragen;
- Informeer werkgevers over financiële regelingen om werkgevers tegemoet te komen als zij iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst (willen) nemen;
- Maak werkgevers duidelijk dat de meeste klanten een startperiode nodig hebben, waarin zij meer werkfit kunnen worden, kunnen leren van wat er nog niet goed gaat en fouten mogen maken zonder er meteen op afgerekend te worden;
- Zorg voor een duidelijke overdracht en maak afspraken met werkgevers en klant over waarvoor ze nog wel en niet bij je terechtkunnen.

- Stop geen energie in randvoorwaarden waar je geen invloed op hebt, maar leg de knelpunten op het bordje van degenen die daar wel over gaan en blijf vragen wat er mee gebeurt is.

Aandachtspunten voor maatwerk door werkgevers:

- Is er voldoende ruimte in de organisatie om iemand met verminderde arbeidsproductiviteit in te zetten? Zijn er passende taken en is er voldoende financiële ruimte?
- Vraag de coach informatie over financiële regelingen en realiseer je dat het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geen verdienmodel is;
- Kent het bedrijf beleid met betrekking tot inclusie? Hoe is dat te merken op de werkvloer? Is er iemand op de werkvloer die affiniteit heeft met de begeleiding van mensen met een beperking?
- Neem de tijd om in gesprek met de coach tot een goede match en bijpassende begeleiding te komen. Bespreek de beperking, geschiktheid en aspecten van klantmotivatie. Wat is er nodig binnen en buiten het bedrijf om tot een juiste match en begeleiding te komen?
- Wat is er nodig om ervoor te zorgen dat coaches het bedrijf en de bedrijfscultuur zo goed leren kennen dat zij de klanten betere ondersteuning kunnen geven?

Bronnenlijst

Adelmeijer, M.H.M., P.J. Schenderling, M.S. Heekelaar, A. Oostveen, R. Beerepoot (2015) *Onderzoek participatiewet bij werkgevers*. Utrecht: Berenschot.

Amnesty Internationaal. (2017). Universele *Verklaring van de Rechten van de Mens* (volledige versie). Retrieved May 25, 2020, from amnesty.nl website:
<https://www.amnesty.nl/encyclopedie/universele-verklaring-van-de-rechten-van-de-mens-uvm-volledige-tekst>

Anthony, W. A., Cohen, M., Farkas, M., & Gagne, C. (2002). *Psychiatric Rehabilitation*. Boston.

Beek, F. van (2015) *Inclusie: meedoen, meebepalen, meetellen*. Interne notitie Onderzoekslijn Inclusie t.b.v. Lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg. Almere: Windesheim

Beek, F. van, Vissenberg, C. en van der Weide, J. (2017) *Als ze gewoon maar eens met ons gingen praten. Verkennend onderzoek naar het klantenperspectief van Almeerse 45-55-jarigen vanuit de bijstand op weg naar werk*. Almere: Windesheim

Bohlmeijer, E., Bollier, L. Walbrug, J. e.a. (2013) *Handboek positieve psychologie. Theorie, onderzoek en toepassingen*. Amsterdam: uitgeverij Boon.

Bond, G. R., Drake, R. E., & Becker, D. R. (2008). An update on randomized controlled trials of evidence-based supported employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 31, 280–290.

Burns, T., Catty, J., Becker, T., Drake, R. E., Fioritti, A., Knapp, M., ... The EQOLISE Group. (2007). The effectiveness of supported employment for people with severe mental illness: a randomised controlled trial in six European countries. *Lancet*, 370, 1146-1152.

College voor de rechten van de mens. (2016). *VN-verdrag handicap | Mensenrechten*. Retrieved May 25, 2020, from Mensenrechten.nl website: <https://mensenrechten.nl/en/node/918>

De Vries, S. (2006). Waarom zijn MW-ers zo effectief? *Nascholingscentrum Maatschappelijk Werk*, 1–6.

Drake, R. E., McHugo, G. J., Bebout, R. R., Becker, D., Harris, M., Bond, G. R., & Quimby, E. (1999). A randomized clinical trial of supported employment for inner-city patients with severe mental disorders. *Archives of General Psychiatry*, 56, 627–633.

Eerste Kamer der Staten-Generaal. (2020). *Eerste Kamer der Staten-Generaal - Verdere activering participatie jonggehandicapten en harmonisatie Wajongregimes (35.213)*. Retrieved June 5, 2020, from www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/35213_verdere_activering

Franken, M., van Houten, M., Lammersen, G., Mateman, H., & Verweij, S. (2016). *Werk en inkomen: kennis en interventies geordend. Kennissynthese over methodisch werken, integraal werken en armoede en schulden*. 72.

Gemeente Almere: *Voorstel aanpak 45 plussers* (interne notitie, 12-10-2015)

Gemeente Almere: *Uitvoeringsplan 2016 aanpak 45 plus werkloosheid* (18-1-2016)

Gigantesco, A., Vittorielli, M., Pioli, R., Falloon, I. R. H., Rossi, G., & Morosini, P. (2006). The VADO approach in psychiatric rehabilitation. *Psychiatr Services*, 57, 1778–1783.

Heskes, H., Omlo, J., & Yenga, M. (2019). *Communicatie tussen sociale diensten en bijstandsccliënten met een migratieachtergrond*. Retrieved from <https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Verslagen/communicatie-sociale-diensten-bijstandsccliënten-migratieachtergrond.pdf>

Jurrius, K. (2020) *Toekomstperspectief van de klant in ondersteuning en zorg*. Almere: Windesheim

Kok, E. (2011). *Methode beschrijving maatwerk*. Movisie: Databank Effectieve Sociale Interventies

Korevaar, L., Dröes, J., & Wel, T. van. (2010). *Methodebeschrijving Individuele Rehabilitatie Benadering (IRB)*. Retrieved from [https://www.daat-drenthe.nl/upload/d-10-methodebeschrijving-individuele-rehabilitatiebenadering\].pdf](https://www.daat-drenthe.nl/upload/d-10-methodebeschrijving-individuele-rehabilitatiebenadering].pdf)

Korput, J. van de, Ansem, Q., Drupsteen-Smit, L. e.a. (2020) *'Mens zijn met mij' Eindrapportage onderzoek Inclusief werken - Ruimte voor Klantmotivatie*. Almere/Groningen: Werkplaats Sociaal Domein Flevoland (Hogeschool Windesheim)/Hanzehogeschool Groningen

Lehman, A. F., Goldberg, R., Dixon, L. B., McNary, S., Postrado, L., Hackman, A., & McDonnell, K. (2002). Improving employment outcomes for persons with severe mental illnesses. *Archives of General Psychiatry*, 59, 165–172.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Michon, H., Busschback, J. T. van, Vugt, M. van, & Stant, A. D. (2010). *Effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun in Nederland*. Retrieved from <file:///C:/Users/KINM/Downloads/effectiviteit-van-individuele-plaatsing-en-steun-in-nederland.pdf>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2020). *Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten - kennisdocument* (versie voorjaar 2020). 1–31.

Molenaar-Cox, P., & Cuelenaere, B. (2012). *Integrale aanpak multiproblematiek Overzicht programma's en bewezen methodieken*. Leiden.

Mueser, K. T., Becker, D. R., & Wolfe, R. (2001). Supported employment, job preferences, job tenure and satisfaction. *Journal of Mental Health*, 10, 411–417.

Nieuwenhuis, M. (2006). *The Art of Management*. M. Nieuwenhuis.

Rekenkamer Utrecht. (2017). *Rekenkameronderzoek Participatiewet; Beleidsbeschrijving werken naar vermogen* 1–51.

René Kragten, & Georgette Groutars. (2008). *(Op zoek naar) de ideale hulpverlener - Zorg+Welzijn*. Retrieved from <https://www.zorgwelzijn.nl/op-zoek-naar-de-ideale-hulpverlener-zwz013378w/>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Work Engagement: The measurement of a concept. *Gedrag & Organisatie*, 17(2). Retrieved from www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/211.pdf

Scholten, G., & Schuurman, M. (2015). *INZICHT Transformatie van de dienstverlening*.

Shern, D. L., Tsemberis, S., Anthony, W., Lovell, A. M., Richmond, L., Felton, C. J., Cohen, M. (2000). Serving street-dwelling individuals with psychiatric disabilities: outcomes of a psychiatric rehabilitation clinical trial. *Am J Public Health*, 90, 1873–1878.

Toolshero. (2015). Wat is de David McClelland motivatie theorie? Praktische uitleg. Retrieved June 17, 2020, from <https://www.toolshero.nl/psychologie/mcclelland-motivatietheorie/>

Trimbosinstituut (z.d.). (n.d.). Effectieve interventies: Individuele plaatsing en steun (IPS). Retrieved from Trimbos.nl website: <https://www.trimbos.nl/kennis/ggz-erkende-interventies/effectieve-interventies-ips>

UWV. (2020a). Samen werken aan re-integratie | UWV | Werkgevers. Retrieved June 17, 2020, from <https://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-is-ziek/loondoorbetaling/samen-werken-aan-re-integratie/index.aspx>

UWV. (2020b). Toelichting voordelen en regelingen | UWV | Werkgevers. Retrieved June 17, 2020, from <https://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/toelichting-voordelen-en-regelingen/detail/proefplaatsing>

van Dale. (2020). Gratis woordenboek | Van Dale. Retrieved May 27, 2020, from <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/overtuiging#.Xs5sWjozZPY>

van Weeghel, J., Michon, H., & Kroon, H. (2002). Arbeidsrehabilitatie vanuit een GGZ-team. De betekenis van het Individual Placement and Support-model uit de Verenigde Staten. *Maandblad Geestelijke Volksgezondheid*, 57, 936–949. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/262727715_Arbeidsrehabilitatie_vanuit_een_GGZ-team_De_betekenis_van_het_Individual_Placement_and_Support-model_uit_de_Verenigde_Staten

Verkooijen, L. (2010) *Van inspraak naar invloed*. Lectorale rede. Almere: Health School Almere.

Verkooijen, L., & Ansem, Q. (2017). *Werken in de halve lijn. Sociaal werk in de wijk: Hoe doe je dat?* Amsterdam: BV uitgeverij SWP.

Verkooijen, L., van Andel, J., Ansem, Q., & Weber, R. (2018). *Netwerkontwikkeling voor zorg en welzijn*. Groningen/Utrecht: Noordhof Uitgevers bv.

VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap (2007)

Vries, S. de, & Brinkman, F. (2007). Wat werkt?: *De kern en de kracht van het maatschappelijk werk*. Amsterdam: SWP.

Weeghel, J. Van. (2019). *Individuele Plaatsing en Steun (IPS) Groeicijfers in Nederland*.

Wetten-overheid.nl. (2003a). *Regeling - Participatiewet* - BWBR0015703. Retrieved May 25, 2020, from 9 oktober website: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/2020-04-01>

Werkplaatsensociaaldomein.nl. Over Flevoland: <https://www.werkplaatsensociaaldomein.nl/werkplaats/flevoland>

Wetten-overheid.nl. (2003b). Regeling - *Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte* - BWBR0014915. Retrieved May 25, 2020, from 3 april website: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0014915/2020-01-01>

Wetten-overheid.nl. (2017). *Wijzigingswet Participatiewet, enz. (verplichten beschut werk, quotum arbeidsbeperkten en openstellen Praktijkroute)* - BWBR0038891. Retrieved June 17, 2020, from 1 oktober website: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0038891/2017-01-01/#Aanhef>

ZonMw (Den Haag, 2015) *Gewoon bijzonder. Nationaal Programma Gehandicapten 2015-2019*.

Over de auteurs

Jeanet van de Korput is coördinator van de onderzoekslijn Inclusie en senior onderzoeker bij het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg van Hogeschool Windesheim. Zij is medisch antropoloog en is gestart met promotie-onderzoek naar de factoren die intergenerationele overdracht doorbreken. Eerder werkte zij in de ontwikkelingssamenwerking en bij de UvA, VU en de Bernard van Leer Foundation.

Fiet van Beek werkte in de jeugdzorg als maatschappelijk werker, journalist, onderzoeker, docent en bestuurder/directeur. Zij publiceert over levensverhalen, jeugdzorg en de kracht van 'gewone' mensen. Zij werkte van 2015-2017 als coördinator Inclusie bij het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg van hogeschool Windesheim.

Quinta Ansem is werkzaam bij het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg van hogeschool Windesheim. Zij is senior ervaringswerker op het gebied van ervaringsdeskundigheid en werkt als projectleider, trainster en docent op het gebied van armoede en sociale uitsluiting vanuit zowel het Nederlandse als Europese perspectief.

Linda Drupsteen is onderzoeker bij het lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van hogeschool Windesheim, waar zij de onderzoekslijn Inclusief (en sociaal) ondernemen coördineert. Zij houdt zich vooral bezig met werkgeversvraagstukken en samenwerkingsverbanden voor inclusief werk. Daarnaast begeleidt zij studenten Bedrijfskunde en HRM bij hun afstuderen.

Marieke Kingma is werkzaam als docent-onderzoeker aan de Hanzehogeschool Groningen voor de opleiding Toegepaste Psychologie en het lectoraat Maatschappelijke participatie van mensen met psychische beperkingen.

Charlotte Wunderink is lector van het lectoraat Maatschappelijke participatie van mensen met psychische beperkingen. Zij werkt hiernaast ook bij Lentis als inhoudelijk cluster manager Langdurige zorg (ART) en beschermd wonen.

Bijlage 1: Aanpak en methodologie van de onderzoeken

Twee onderzoeken liggen ten grondslag aan dit boek. Beide werden uitgevoerd binnen de onderzoekslijn Inclusie van het lectoraat Klantenperspectief in ondersteuning en zorg (Windesheim, locatie Almere).

In beide onderzoeken ging het om werk en het klantenperspectief in de zoektocht daarnaar door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Basis van beide was de uitvoeringspraktijk en de uitkomst van gesprekken met klanten (64), uitvoerend werkers (33) en werkgevers (31).

Hieronder worden beide onderzoeken kort omschreven. Een meer uitgebreide beschrijving van de vraagstelling, methodologie en de resultaten zijn te vinden in de betreffende eindrapportages.

1. Als ze gewoon maar eens met ons gingen praten

Dit kwalitatieve onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van de gemeente Almere in 2016-2017 en ging over de mogelijkheden en belemmeringen die 45-plussers in de bijstand tegenkomen als zij op zoek gaan naar werk en vrijwilligerswerk. Doel was een beeld te krijgen van wat de 45-plussers tegenkomen in hun zoektocht naar werk én om op grond daarvan tot beleidsaanbevelingen te komen voor de gemeente Almere. Een participatief onderzoek waarin de 'doelgroep' in vrijwel alle fasen van het klantonderzoek betrokken was, op de uitvoering van de literatuuriëntatie en de analyse van de data na. Zij dachten mee in het bepalen van de topics, het formuleren van de vragenlijst, het verzamelen van data door het houden van interviews en het formuleren van de aanbevelingen. Daarnaast werden telefonische interviews met werkgevers gehouden en met de uitvoerende professionals gesproken in focusgroepen. Het onderdeel over de werkgevers werd uitgevoerd door het lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van Windesheim, locatie Almere.

Meer hierover is te vinden in:

Beek, F. van, Vissenberg, C. en van der Weide, J. (2017) Als ze gewoon maar eens met ons gingen praten. Verkennend onderzoek naar het klantenperspectief van Almeerse 45-55-jarigen vanuit de bijstand op weg naar werk. Almere: Windesheim

2. Mens zijn met mij

Het kwalitatieve onderzoek *Inclusief werken - Ruimte voor klantmotivatie* werd in 2018-2020 uitgevoerd binnen de werkplaatsen Sociaal Domein Flevoland en Groningen. Het werd gefinancierd door ZonMw, met *in kind* (eigen) bijdragen van de betrokken gemeenten en lectoraten. Het onderzoek werd uitgevoerd door het lectoraat Klantenperspectief in ondersteuning en zorg en het lectoraat Nieuwe arbeidsverhoudingen (beide hogeschool Windesheim, locatie Almere) en het lectoraat Maatschappelijke participatie van mensen met psychische beperkingen van de Hanzehogeschool Groningen. Het bestond uit een literatuuronderzoek naar getoetste modellen, een ervaringsgericht onderzoek (diepte-interviews) met klanten, werkgevers en professionals en een actie(leer)onderzoek met werkgevers en klantmanagers. Doel was om tot een meer werkzame aanpak te komen voor professionals in het toeleiden en begeleiden naar werk van mensen met beperkingen en een afstand tot de arbeidsmarkt, waarin de behoeften en mogelijkheden van de klant centraal staan.

Er is gesproken met klanten, professionals en werkgevers uit Lelystad, Groningen, Drenthe, de gemeente Borger-Odoorn en Oldambt. Met alleen professionals zijn zes actieleerbijeenkomsten geweest, daarnaast twee met werkgevers en professionals.

Meer hierover is te vinden in:

Korput, J. van de, Ansem, Q., Drupsteen-Smit, L. e.a. (2020) *'Mens zijn met mij'* Eindrapportage onderzoek Inclusief werken - Ruimte voor Klantmotivatie. Almere/Groningen: Werkplaats Sociaal Domein Flevoland/Hanzehogeschool Groningen

Bijlage 2: Lijst van door coaches gestelde vragen

Voorbeelden van diverse soorten vragen in diverse fasen van het traject	Persoonsgerichte vragen	Waardevrije, context gerichte vragen
Wat heb je gedaan?		
Wat kan je wel en wat niet?		
Waarom heb je dat niet afgekregen?		
Hoe ga je daar mee om?		
Waarom lukte het je niet?		
Kun je aan mij vertellen wat je nu graag op zou willen gaan pakken, waar jij je goed bij voelt?		
Je vertelde dat je wilt werken ...		
Wat heb je van ons nodig om dat voor elkaar te krijgen?		
Wat maakt dat je lekker kunt werken?		
Wat heb jij zelf nodig, qua benadering?		
Waardoor is het niet gelukt om de werkzaamheden af te krijgen?		
Wat moet er (in je taken) anders zodat jij het goed kan doen?		
Wanneer zie of merk ik dat jij pijn hebt?		
Als ik dat merk, mag ik je daar dan naar vragen?		
En als je dan aangeeft dat je pijn hebt, wat is dan belangrijk voor mij om te doen?		

Welke taken kan je waarschijnlijk dan nog wel doen?		
Kunnen we daar een leerdoel van maken?		
Kan je vertellen wat je dwars zit?		
Wat zijn opvallende dingen die je deze week hebt meegemaakt?		
Hoe reageer jij zelf op die situatie?		
Hoe is het gegaan na ons laatste gesprek?		
Wat is er gebeurd?		
Wat is er veranderd?		
Hoe vind jij dat een werkgever zijn werknemers moet benaderen?		
Wat is je gewenste resultaat?		
Wat gaan we samen bereiken?		
Waar wil je graag aan werken? En wat heb je daarvoor nodig?		
Wat heb je daarbij van mij nodig?		
Wat zullen we afspreken over hoe we contact onderhouden?		
Je geeft aan iets te hebben meegemaakt waar je last van hebt. Is dat een gevoel, een foto of filmpje, een gedachte of een geur?		
Wat maakt dat je hier met tevredenheid op terug kijkt?		
Hoe kan je deze ervaring inzetten voor een volgende keer?		
Kan je iets over jezelf vertellen?		
Hoe voel je je op dit moment?		
Hoe voelt het om hier te zijn vandaag?		

Wat heb je nodig om de opdracht binnen de gestelde planning af te ronden?		
Wat zou je graag willen wat ik nu samen met jou bespreek met je werkgever?		
Wat zou je graag willen zien veranderen?		
Hoe is het gesprek met je werkgever verlopen?		
Heb je dit aangegeven bij de persoon zelf?		
Hoe wil je het contact onderhouden?		
Is dit een manier van werken die bij je past? Zou je het nog beter willen leren kennen om het zelf te kunnen toepassen?		
Wat zou je graag willen bereiken?		
Wat zou belangrijk zijn voor de werkgever om te weten?		
Vervelend dat je je zo voelt. Wat heb je van ons nodig om dat gevoel te veranderen?		
Wat verwacht je van het traject?		
Wat heb je daarbij nodig, wat zou je helpen?		
Wat zou een goede oplossing voor jou zijn?		
Waar loop je precies tegenaan?		
Heb je ruimte om op zoek te gaan naar de eigen oplossing?		
Fijn dat je weer terug bent, hoe voel je je?		

Is het je gelukt om bij je werkgever aan te geven dat je bepaalde werkzaamheden nu niet kunt doen?		
Spelen er nog andere dingen?		
Wat wil je zelf aanpakken? Wat heb je daarvoor nodig?		
Je gaf aan in de app dat de reiskosten niet vergoed waren, wat super vervelend. Wil je vertellen hoe dat tot nu toe is gegaan?		
Waar kunnen we rekening mee houden bij het zoeken naar werk?		
Wat verwacht je van de coach?		
Wat heb je op dit moment van mij nodig?		
Dus je maakt je zorgen over donderdag? Vandaag hebben we overleg, vind je het goed dat ik het dan bespreekbaar maak?		
We hebben besproken dat je aanloopt tegen ... (vul in). We hebben ook een aantal mogelijkheden besproken hoe we dat kunnen aanpakken. Wat daarvan past het beste bij jou?		
Hoe is het verder om weer op de werkvloer te zijn met alle veranderingen?		
Wat heb je nodig om weer met plezier naar het werk te gaan?		
Wat moet er gebeuren?		
Wat kan ik doen?		
Wat kunnen collega's/leidinggevenden doen?		

Bijlage 3: Het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg

Het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg is een onderdeel van Windesheim, locatie Almere. Het doet onderzoek dat bijdraagt aan een samenleving waarin iedereen mee kan doen op zijn of haar manier. Waarin de verhalen van klanten van zorg en welzijn in hun context het vertrekpunt vormen voor het inrichten van zorg en ondersteuning op maat.

Centrale vraagstelling is welke wensen en behoeften klanten hebben ten aanzien van de duurzame vormgeving van een inclusieve samenleving en een daarbij passend zorg- en ondersteuningsaanbod.

Er zijn vijf onderzoekslijnen:

- Wat is ervan uit klantenperspectief nodig om een inclusieve samenleving vorm te geven? (Onderzoekslijn Inclusie)
- Op welke manier kan de positie van klanten verder worden vormgegeven en verstevigd? (Onderzoekslijn Familie en Veerkracht)
- Welke behoeften en wensen hebben klanten ten aanzien van zorg en ondersteuning, vormgegeven als het samenspel van burgers, zorgprofessionals en techniek? Hoe kunnen deze behoeften en wensen als uitgangspunt genomen worden voor het vormgeven van ondersteuning en zorg op maat? (Onderzoekslijn zorglogistiek en Onderzoekslijn Nah-zorg op maat)
- Welke *good practices* zijn er in de samenleving waarin zorg en ondersteuning als teamsport al in de praktijk wordt gebracht? (Onderzoekslijn Stad met mogelijkheden)

Het begrip 'klant' speelt een centrale rol in het lectoraat dat niet voor niets *Klantenperspectief* in Ondersteuning en Zorg heet. In zorg en welzijn is de klant geen consument zoals in economische zin, niet iemand die een product afneemt, afrekent en vervolgens tevreden naar huis gaat. Klant worden van zorg en welzijn is vaak uit noodzaak geboren en de klant betaalt indirect via zorgverzekering of belastinggeld. Er is niet altijd een eenduidige vraag of een helder product. Het gaat om mensen die genooddaakt door de omstandigheden een beroep doen op zorg- en ondersteuningsaanbod, waarbij de vraag en de geleverde dienst in de

interactie tussen klant, zorgprofessionals, andere burgers en techniek tot stand komt op basis van diens visie en ideeën. De verhalen van klanten in hun context vormen het vertrekpunt voor ons onderzoek. Van belang daarbij is de erkenning dat alle mensen op een oneindig aantal punten van elkaar verschillen.

Het lectoraat werkt in allerlei verbanden samen. Er zijn verbindingen met het onderwijs, burgers, organisaties en overheden in Flevoland, maar ook met andere hogescholen, onderzoekscentra en universiteiten. Binnen de werkplaats Sociaal Domein Flevoland ondersteunen we de regio met het realiseren van transformatiedoelen. We dragen bij aan kennisontwikkeling in de regio en brengen de kennis in bij de landelijke overleggen van de andere 14 werkplaatsen sociaal domein.

Lees meer op:

www.windesheim.nl

> [onderzoek/lectoraten/klantenperspectief-in-ondersteuning-en-zorg](#)



MEER LEZEN VAN ANDERSZINS

Ervaringsdeskundige, dat ben je

diversiteit in ervaringsdeskundigheid vanuit
twee hoofdstromingen belicht

Quinta Ansem en Kitty Jurrius

deel 2 in de Anderszins-reeks

Werkplaats Sociaal Domein Flevoland

Het benutten van kennis en kunde van ervaringsdeskundigen wordt in toenemende mate gewaardeerd. Maar wanneer is iemand een ervaringsdeskundige? Daarover verschillen de meningen. De auteurs gaan in op twee veel voorkomende visies op ervaringsdeskundigheid. Zij vinden de vraag hoe ervaringsdeskundigen een evenwaardige positie binnen de professionele wereld kunnen innemen belangrijker dan wie wel of niet ervaringsdeskundige genoemd wordt.

ISBN 978-94-92994-19-6



Van prullenbak tot troostkat

perspectieven in de zorg

Lineke Verkooijen en Bas van der Sijde

Wat is nu echt belangrijk in de zorg? En wie bepaalt dat?

In Van Prullenbak tot troostkat lezen we de ervaringen van cliënten, mantelzorgers, zorgmedewerkers en leidinggevenden

ISBN 978-90-814921-8-8



Werk waard

van bajes naar baan

Monique Beute

Jaarlijks komen ruim 30.000 mensen in detentie. Circa een kwart van hen krijgt binnen twee jaar opnieuw een gevangenisstraf opgelegd. Mensen die werk hebben, lopen minder kans om weer in de fout te gaan. Het is dus zaak om ex-gedetineerden aan het werk te krijgen. Maar hoe?

ISBN 978-94-92994-17-2



Beschimmeld brood en dichte gordijnen

aantekeningen van een mantelzorger

Bert Euser (redactie)

Zonder opsmuk en bijbedoelingen schrijft de nicht van tante Lee haar belevenissen met haar tante kort en bondig in haar agenda. Zo lezen we hoe het contact tussen die twee verandert van een jaarlijks verjaardag-bezoek tot een intensieve zorgrelatie. Tante Lee wil niet naar een tehuis, maar hoe lang is dat verantwoord?

ISBN 978-94-92994-14-1



www.uitgeverijanderszins.nl

Alles in het werk stellen

ruimte voor klantmotivatie
en inclusief werken op de weg naar werk

Voor mensen met een beperking en voor 45-plussers met een afstand tot de arbeidsmarkt is de weg naar werk vaak moeilijk begaanbaar. Net als anderen willen ook zij meedoen en meetellen. De meesten hebben intensief contact met coaches die hen begeleiden en ondersteunen. Op basis van hun verhalen en die van de coaches en werkgevers, beschrijven de auteurs wat voor de betrokkenen van belang en van waarde is. Daarnaast presenteren zij een nieuw *model van Klantmotivatie* en pleiten zij voor maatwerk en focus vanuit de mind-set van een blanco luisteraar: *Vraagkanteling*.

Jeanet van de Korput is onderzoekster en coördinator Inclusie bij het lectoraat Klantenperspectief in Ondersteuning en Zorg van Hogeschool Windesheim.

Fiet van Beek publiceert over levensverhalen, de beleving van kinderen en jongeren in jeugdzorg en de kracht van 'gewone' mensen.



Werkplaats Sociaal Domein
Flevoland

DEEL 1 ANDERSZINS-REEKS WERKPLAATS SOCIAAL DOMEIN FLEVOLAND



anderzins
UITGEVERIJ

ISBN 9 78-94-92994-25-7



9 789492 994257