

SOZIO



AFGESCHAKELD

SOZIO-SPECIAL



ISBN 978-90-8560-367-2



9 789085 603672



Gescand met CamScanner

GEDEELDE REGIE

BIJ ARBEIDSTOELEIDING VAN LAAGOPGELEIDE VROUWELIJKE STATUSHOUDERS IN DE BIJSTAND

WAT IS ZELFIE

Zelfie is een door ZonMW gesubsidieerd actieonderzoeksproject (2022-2024) binnen het programma Vakkundig aan het werk. In het Zelfie-project doen vrouwelijke statushouders mee, met weinig onderwijservaring in de leeftijd van 28 tot 55 jaar, die een uitkering via de Participatiewet ontvangen en langer dan drie jaar in Nederland zijn. Zij worden begeleid door werkconsultanten en trajectbegeleiders van gemeentelijk werkbedrijf WeenerXL (WXL). Deelname aan deze voorziening is vrijwillig. Het traject bij Zelfie duurt een jaar. Het eerste half jaar (groepsfase) komen deelnemers in groepen 2 tot 3 dagdelen per week bij elkaar onder leiding van een trajectbegeleidster. In het tweede half jaar krijgen zij individuele begeleiding van een jobcoach (maatwerkfase). Tijdens de projectfase deden 56 vrouwen mee. Uiteindelijk maakten 41 vrouwen het traject af. Hun score op de participatieladder was gemiddeld 1,5 stap hoger dan aan het begin van Zelfie. Acht deelnemers zetten 3, 4 of zelfs 5 stappen op de participatieladder, veelal in de vorm van vrijwilligerswerk. Het aantal deelnemers dat uit de bijstand ging is vier. Daarmee is het de investering waard.

OVER DE AUTEURS

Femke Gijsbers was vanuit het Centre of Expertise Perspectief in Gezondheid van Avans Hogeschool onderzoeksprojectleider van het ZonMW-project Zelfie van 2021-2024. Zij is nu wijkmanager in de gemeente 's-Hertogenbosch.

Christa Nieuwboer was als lector bij het Centre of Expertise Perspectief in Gezondheid van Avans Hogeschool eindverantwoordelijk voor het actieonderzoek Zelfie 2021-2023 en daarna als senior onderzoeker bij Apparent Onderzoek verantwoordelijk voor de kennisdeling.

Rianne van der Aa is trajectbegeleider van Zelfie en trainer en coach bij WeenerXL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch.



gedeelde regie is
maatwerk

Zelfie is begonnen met de intentie dat *“de bijstandsgerechtigde vanuit intrinsieke motivatie zelf vormgeeft aan de weg naar werk en daarin op maat ondersteund en begeleid wordt door een professional. Zo ontstaat gedeelde regie”*. Dit bleek, zoals verwacht, veel vragen op te roepen, zowel bij de deelnemers als bij de begeleiders.

De term ‘regie’ wordt in het sociaal domein nogal eens gebruikt. Regie is een vorm van sturen in de richting van een bepaald resultaat of doel. Bovendien gaat regie om meerdere betrokkenen die mogelijk verschillende (deel-)doelen hebben en een verschillende aanpak om die doelen te bereiken. In de praktijk is het weerbarstig; wie is verantwoordelijk voor wat? In een geïnstitutionaliseerd proces als arbeidstoeleiding is het al helemaal ingewikkeld, want ‘economische zelfstandigheid’ en ‘uit de bijstand gaan zijn al twee heel anders gekleurde doelen.

In dit artikel verwoorden we wat we tijdens het actieonderzoek hebben ontdekt. Wat betekent gedeelde regie in deze context? In welke context lukt het - en welke niet? Hoe geven de betrokkenen samen vorm aan de intentie achter dit begrip? En wat zijn de lessen die we vanuit dit project kunnen delen?

Veel gemeenten hebben moeite met de arbeidstoeleiding van inwoners die lang bijstand ontvangen en niet bemiddelbaar zijn via reguliere trajecten. De gemeente 's-Hertogenbosch ontwikkelde een nieuw traject, voor en samen met vrouwelijke statushouders met weinig onderwijservaring. Door het succes ervan gaat de gemeente het succesvolle traject nu standaard in de organisatie opnemen.

Femke Gijbers, Christa Nieuwboer en Rianne van der Aa

Het perspectief van de deelnemers

Gaandeweg het Zelfie-traject zijn deelnemers bevraagd over hun ervaringen. Ook zijn er door middel van member checks momenten geweest dat voorlopige conclusies aan hen werden voorgelegd, vaak met toelken. Hun behoefte aan het leren van Nederlands is groot en wordt door de vrouwen benoemd als voorwaarde voor het uiten van wensen en betekenisvol werk. *"Ik vond het moeilijk om inbreng te leveren door de taal(-barrière)"*, zegt een andere deelnemer. De taalvaardigheid wordt door de groeps gesprekken wel beter. Door veel geduld van de trajectbegeleider voelen vrouwen zich gehoord en geholpen en durven ze voorzichtig zich uit te spreken *"Dan krijg je kracht en kun je vooruit"*, aldus een deelnemer uit de eerste groep.

'Stappen zetten begint met opbouwen van vertrouwensband.'

Deelnemers hebben tijd nodig om inbreng te gaan leveren in de groepssessies. Het begin van de groepsfase kenmerkt zich door veel aandacht voor *mapping* (Nieuwboer & Van 't Rood, 2022), het in kaart brengen van de bestaande situatie. Zo is er uitgebreid ruimte gegeven aan hun bestaande ideeën en gedachten over ideale beroepen en beroepen waarover zij graag meer informatie willen krijgen. Het proces richtte zich met name op het ontdekken en erkennen van talenten en wensen van de deelnemers.

"Ik ben door Zelfie een ander persoon geworden", zegt een deelnemer. "Eerst zei ik: alles is moeilijk, ik kan niets doen. Eerst moest ik wachten op de mensen, die dingen voor mij gingen doen. Nu kan ik gewoon alles zelf doen. Ik durf."

Bij de deelnemers zelf is er bewustwording ontstaan over de mogelijkheid om zich te ontwikkelen. De begeleiders merken op, dat deelnemers op welke manier dan ook uit een passieve veiligheid komen en een pad oplopen richting een doel. Zelfvertrouwen opbouwen betekent leren uitproberen, fouten mogen maken. Er is saamhorigheid en zorgzaamheid tussen de deelnemers en een sterke bereidheid om elkaar te helpen, ook spontaan.

Het perspectief van werkconsulenten

Binnen de gemeente 's-Hertogenbosch werken verschillende teams van werkconsulenten, die verantwoordelijk zijn voor uitstroom uit de bijstand. De meeste deelnemers komen bij Zelfie vanuit *Team Regie* of *Team Participatie*.

Werkconsulenten uit *Team Regie* (caseload gemiddeld 70-80 personen) begeleiden hun cliënten via de stappen *Werkstart*, *Werkfit*, *Werk*. Zij verwachten concrete stappen richting werk. Na drie maanden ervaren deze werkconsulenten stress als er nog geen meetbare vooruitgang wordt geboekt. Een werkconsulent spreekt uit, dat een tijdspad prettig zou zijn, met methodische, vastgestelde termijnen voor elke ontwikkelingsfase. Dat is niet alleen een wens om meer regie te houden, maar ook om iemand niet teleur te stellen. *"Een deelnemer wilde maandenlang nagelstyliste worden, maar na een jaar bleek dat dat financieel niet haalbaar was. Dat stelde haar teleur. Realistischer sturen in de eerste fase leidt tot zelfvertrouwen, echte stappen en succes."*

Binnen *Team Participatie* (caseload gemiddeld 300 personen) krijgt de klant meer ruimte om zelf aan te geven wat zij nodig heeft. Hier is al wat meer sprake van gedeelde regie: zo bepaalt de klant meer het tempo en de richting van de ontwikkelstappen. Dit gaat onder andere om het zetten van stappen op de 'lagere' treden van de participatieladder (VNG, 2010). Een voorbeeld is dat een deelnemer "videovriend" kan



► worden met een Nederlandsprekend persoon. Alle beweging wordt hier als positief gezien. Dat sluit goed aan bij de karakteristieken van deelnemers van het Zelfie-traject, voor wie de reguliere begeleiding nog niet tot werk heeft geleid, waardoor ze stagneren en in de bijstand blijven.

Meedoen aan Zelfie is volgens werkconsulenten een mooie tussenstap om een 'ontwikkelings-mindset' te krijgen en zelfvertrouwen te ontwikkelen. Veel deelnemers zouden anders 'enkel op de bank' zitten, zo blijkt uit interviews met de werkconsulenten. Nu komen ze in ieder geval ergens en komen ze in contact met lotgenoten, waardoor ze hun sociaal netwerk vergroten. Een werkconsulent zegt wel: "Voor de een is drie maanden genoeg, de ander heeft een jaar nodig om meer zelfvertrouwen te krijgen". De werkconsulenten geven aan te werken aan een vertrouwensband, omdat zij ook merken dat deze essentieel is om stappen te zetten. "Het maakt de stap naar een activiteit kleiner als ze al iemand kennen. Dat zie ik bij Zelfie meer dan bij andere trajecten."

Beiden typen werkconsulenten willen graag heldere afspraken over wanneer de overdracht naar de werkconsulent weer plaatsvindt. Zij hebben een formele rol en verantwoordelijkheid en kunnen de ontwikkeling helpen vlottrekken als die stagneert. "Soms helpt het om die formele rol bewust in te zetten". Hierin zijn de werkconsulenten van *Team Regie* wat strakker op de bal dan die van *Team Participatie*.

Het perspectief van de trajectbegeleider

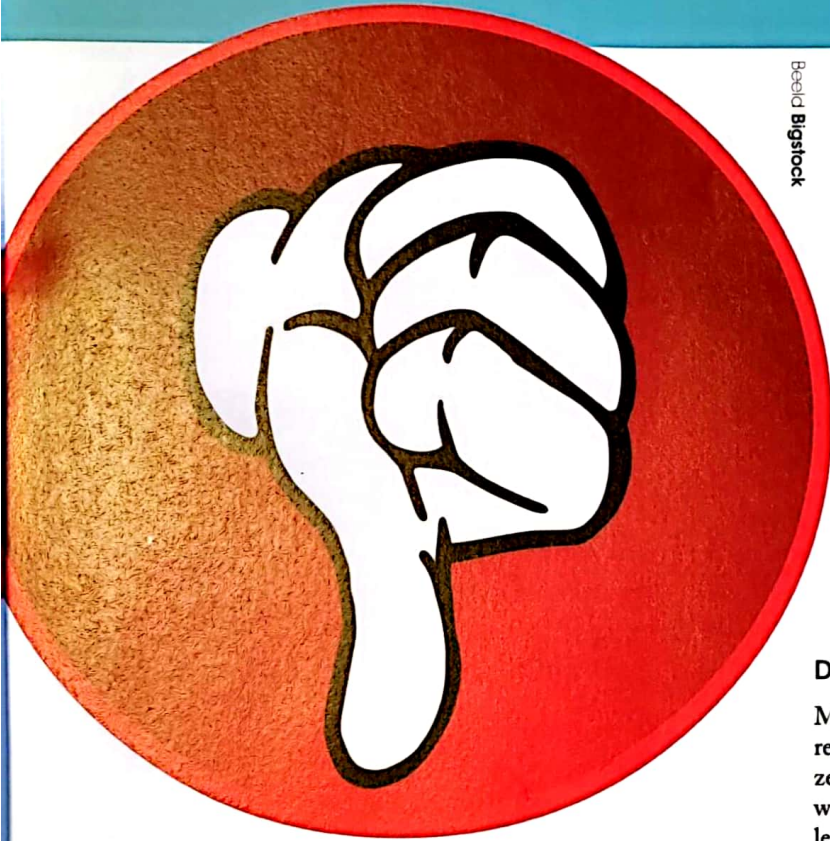
De trajectbegeleider trekt een half jaar, twee á drie dagdelen per week, met een groep deelnemers op. Er wordt veel ruimte gegeven om keuzes te maken, voor bijvoorbeeld groepsactiviteiten en excursies. De deelnemers geven zelf aan het moeilijk te vinden om met ideeën te komen. De keuzes die de begeleider voorlegt vinden zij vaak prima en leuk. Het opschrijven van wensen wordt wel gestimuleerd,

maar het is een zoekproces. "Zijn de deelnemers echt open? Kunnen zij formuleren wat zij willen of is het vooral sociaal wenselijk? De vrouwen kunnen ook ander gedrag tonen, dan dat zij in hun wensen aangeven."

Een vrouw gaf bijvoorbeeld aan graag mee te willen naar een bijeenkomst, maar stond vervolgens niet klaar. Daardoor moest de trajectbegeleider 45 minuten omrijden om haar ergens anders op te halen. En juist de deelnemers, die het initiatief hadden genomen voor een excursie naar bedrijven, zoals een boerderij en een beautybedrijf, kwamen niet opdagen.

"Het is echt de visie om vol te houden. Deelnemers geven aan het einde van het traject veel scherper aan wat zij nodig hebben dan aan het begin. Hun uitdrukkingsvaardigheid en lef blijken te verbeteren. Zo geven zij aan dat ze graag meer contact met andere moeders willen hebben over hoe zij alles combineren, zoals opvoeding, huishouden, relatie en werk."

Voorbeelden van gedeelde regie zijn onder andere het stimuleren van de vrouwen door de trajectleider om regelmatig zelf een foto, berichtje of filmpje te sturen naar hun werkconsulent. De werkconsulenten reageerden heel positief op deze berichten en de werkkrelatie tussen de vrouwen en de werkconsulenten verbeterde daardoor. Ook het helpen organiseren van het Zelfie Festival, een mijlpaal tijdens het traject is een voorbeeld. Door middel van een werkvorm met een groene en een rode duim gaven de deelnemers



een duim aan wie zij wilden uitnodigen uit de categorieën 'familie, vrienden, buren, gemeente, mannen en kinderen'. Ook, om de druk van de groep weg te nemen, is dit apart met iedereen besproken. Dit leidde uiteindelijk tot een goede opkomst.

Terugkijkend zegt de trajectbegeleider: *"Enkel vragen naar hun wensen geeft de vrouwen onvoldoende ruimte zelf regie te voeren. Ook is het realistisch opvolgen van afspraken een aandachtspunt. We moesten actief werken aan zaken als: op tijd komen, afmelden als je niet komt, jas uitdoen als je ergens binnenkomt, niet altijd je telefoon opnemen tijdens een gesprek, reageren als er iets gevraagd wordt, voldoende beheersing van praktisch Nederlands. Dit zijn ook belangrijke werknemersvaardigheden en Zelfie bleek een goede oefening."*

De trajectbegeleider blijft onvermoeibaar en op allerlei creatieve manieren zoeken naar antwoorden over wat deelnemers willen en kunnen. De deelnemers onderzoeken zichzelf en hun eigen situatie en verwoorden steeds beter wat ze voelen.

De begeleiding kreeg steeds meer begrip voor de complexe positie van de deelnemers en hun leed. Iemand echt zien leidt ertoe dat je minder over- of onderschat wat iemand kan en wat de invloeden van de familie zijn. *"We kunnen veel van deelnemers leren: zij zijn een voorbeeld. Het kost veel tijd om kwetsbaarheid te tonen, en om vertrouwen op te bouwen en dat is de moeite waard. Iedereen wil gezien worden."*

De maatwerkcoaches over gedeelde regie

Maatwerkcoaches begeleiden de deelnemers gedurende het tweede half jaar van Zelfie naar werk. Zij zetten het proces van gedeelde regie voort. Met een werkmap en profiel per deelnemer komen haar talenten, voorkeuren en arbeidsfitheid goed in beeld. De maatwerkcoach zoekt een passende (proef-)plaatsing. In dit proces gaan veel dingen goed, maar het is ook lastig op bepaalde cruciale overgangen, waar het vertrouwen weer opgebouwd moet worden en de kwetsbaarheid van de deelnemers soms weer naar boven komt. Het gaat om de overdracht van groepsfase (trajectbegeleider) naar maatwerkfase (coach); de overgang van de maatwerkfase (coach) naar plaatsing (werkconsulent Plaatsing en Uitstroom) en de overgang van uitstroom (werkconsulent) naar arbeid (werkgever). *"Is er dezelfde beleving over wanneer een deelnemer werkfit is?"* vraagt een werkconsulent zich af. Want hoe dichterbij het concrete werk komt, des te minder ruimte er is voor de kwetsbaarheid van de deelnemer. De eisen en verwachtingen van de werkgever worden dan prominent. Dit loopt soms op teleurstellingen uit. Een deelnemer vertelt dat ze in de baan, die ze door Zelfie had gevonden, het contact met mensen miste. Dat was essentieel voor haar. Gelukkig kon ze later ergens anders aan de slag, waar ze wel goed paste.

Zelfie belooft niet alle kwetsbaarheden op te lossen, maar juist met de kwetsbaarheden tóch werk te vinden. *"We proberen het belang van nauwkeurigheid en van de kwetsbaarheid van onze vrouwen over te brengen. Dat doen we niet voor niks op deze manier. We doen het omdat het blijkbaar nodig is. Want de reguliere aanpak werkt niet, anders bleven de vrouwen niet in de kaartenbakken staan."* De visie dat sommige werknemers kwetsbaar blijven, maar met de juiste bejegening wel goede werknemers kunnen zijn, wordt nog niet altijd op de werkvloer omarmd. Dat vergt continue com- ➤

communicatie, een lerende houding en sensitiviteit. *“Binnen Zelfie zullen we altijd uitgaan van de klant, en de werkgever stelt bepaalde eisen – maar ergens zullen wij elkaar moeten vinden.”*

Geleerde lessen over het delen van regie

Regie nemen suggereert, zoals in het projectplan van Zelfie staat, intrinsieke motivatie. De meeste deelnemers ontwikkelen gaandeweg de intensieve groepsfase hun motivatie voor werk. Aan het begin blijkt het vormgeven van hun wensen naar de toekomst, anders dan goed moederschap, voor velen lastig. Dit blijkt ook uit soortgelijke projecten, zoals KIXWorks (Verlooven & De Vries, 2020) en Themis (Nieuwboer & Rood, 2022). Aan het einde van het traject kan een deel van de vrouwen dit wel al concreter doen. Winst van het project is dat alle betrokkenen elkaar serieus nemen.

Omdat dit een complex en dynamisch proces tussen meerdere betrokkenen is, vraagt het veel afstemming. Door het consequent te blijven benoemen heeft gedeelde regie betekenis gekregen tussen alle betrokkenen. Het is een continu zoekproces wie welke rol inneemt en wie wanneer, per deelnemer, mandaat heeft voor de voortgang.

Om al deze interpersoonlijke ervaringen te duiden kan het model van de 'Fundamental Interpersonal Relations Orientation' behulpzaam zijn. Dit model rangschikt interpersoonlijke relaties in drie dimensies. De dimensie Inclusie gaat over het verkrijgen van de juiste mate van contact met anderen. Wat 'juist' is, moet afgestemd worden. De deelnemers, die net beginnen met een arbeidstraject, willen bijvoorbeeld graag veel meer contact dan doorgaans in arbeidstoeliding wordt geboden. De dimensie Controle heeft te maken met de juiste hoeveelheid controle over anderen. Wat de juiste mate van controle is, is continu on-

derhandelbaar. Werkconsulenten zijn vanuit hun taak verplicht een bepaalde mate van controle uit te oefenen, die soms botst met de mate van controle die de bijstandsgerechtigden nodig hebben. De dimensie Openheid is de juiste mate van eerlijkheid en vertrouwen. Dit blijkt van heel groot belang om gedeelde regie vorm te geven. De drie dimensies kunnen worden gebruikt om te onderzoeken wat persoonlijke voorkeuren en professionele taakopvattingen zijn en ook waar stagnatie kan ontstaan in het proces. Het kan dan ook gebruikt worden als intervisie-instrument, zodat professionals steeds beter in staat zijn om hun klanten passend te ondersteunen.

In andere vormen van het sociaal werk speelt regie ook een belangrijke rol, want vrijwel altijd proberen professionals samen met hun cliënten naar een doel toe te werken. Het is belangrijk om de relationele complexiteit van dit werk aan te gaan. ❖

Projectinformatie:

<https://projecten.zonmw.nl/nl/project/zelfie-arbeidstoeliding-laagopgeleide-vrouwelijke-statushouders-fase-2>



Literatuurlijst