



Volgend Sturen

*Iedereen heeft dromen
En iedereen verdient een kans
Om ze uit te laten komen
Stap voor stap
Voor stap voor stap
Geloof in jezelf
En weet dat je het kan
Want wat je hebt geleerd
Wordt je nooit meer afgenomen!*

Refrein lied Marlies Bloemen en Jobbe Hoebink voor diploma-uitreiking zorgassistenten
22 september 2020 in de Cacaofabriek te Helmond

Volgend Sturen

Theory of Change van de methodiek die is gebruikt in het project
Zorgassistent-in-de-klas van Stichting Gezel

In opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

© Maart 2021

Aukje Smit, *zelfstandig onderzoeker inclusieve arbeidsmarkt*
Frans Hoebink, *eigenaar arbeidskundig bureau en directeur Stichting Gezel*
Tinka van Vuuren, *senior consultant bij Loyalis en bijzonder hoogleraar
vitaliteitsmanagement bij de Open Universiteit*

Inhoud

Voorwoord	5
Woord van dank	7
Samenvatting	8
1 Inleiding	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Aanpak	13
1.3 Resultaat	16
1.4 Leeswijzer	16
2 Doelgroep, probleemanalyse en missie	18
3 Input	21
4 Activiteiten en werkinstructies	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Voorlichten en groepsintake	23
4.3 Opleiden op maat	25
4.4 Begeleiden van het 'leren werken'	26
4.5 Betrekken van de omgeving	28
5 Output	30
6 Effecten	32
7 Axioma's en werkinstructies	34
7.1 Als je vrij van verwachtingen bent, geef je ruimte om te groeien	34
7.2 Als mensen doen wat ze kunnen, ontstaat er ruimte om te groeien	36
7.3 Een veilig groepsklimaat bevordert de individuele ontwikkeling	37
7.4 Duurzame groei kan alleen plaatsvinden als de omgeving meeverandert	38

8	Onderbouwing	40
8.1	Stakeholdersconsultatie	40
8.2	Cases	43
8.3	Literatuur	43
	Literatuur	46
	Lesplan methodiek Volgend Sturen	48
	Bijlagen	52
Bijlage 1	Leden werkgroep	53
Bijlage 2	Stakeholders	54
Bijlage 3	Formulieren Evaluatie ontwikkeling zorgassistent	55
Bijlage 4	Outputmeting	60
Bijlage 5	Cases	62
Bijlage 6	Theorieën en modellen	74

Voorwoord

In 2013 maken de sociale partners en de overheid in een sociaal akkoord afspraken om meer mensen met een arbeidsbeperking aan een reguliere baan te helpen. Deze afspraak moet 125.000 banen realiseren. Ook moet de afspraak garanderen dat de afbouw van de sociale werkvoorziening (WSW) niet leidt tot minder kansen op werk voor mensen die aangepast werk en/of extra werkbegeleiding nodig hebben. Inmiddels weten we wat er van deze afspraak terecht gekomen is. Er zijn veel minder banen beschikbaar gekomen dan de doelstelling was én is.

Toch zijn er ook initiatieven tot stand gekomen die wel degelijk succesvol zijn voor zowel werkgevers als (toekomstige) werknemers. Het project 'Zorgassistent-in-de-klas' van Stichting Gezel is zo'n initiatief. Het belang van deze aanpak ligt in het creëren van een duurzaam perspectief voor zowel de deelnemer met een indicatie 'arbeidsbeperking' als de werkgever (de school). Dat daarmee een jarenlange afhankelijkheid van een uitkering ook nog kan worden voorkomen, is maatschappelijke winst.

Met de toepassing van een arbeidsdeskundige strategie gericht op de begeleiding van een persoonlijk ontwikkelingsproces wordt een traject uitgestippeld waarbij de belangen en mogelijkheden van alle betrokkenen in iedere stap worden getoetst. Het gaat daarbij niet alleen om het leren van vaardigheden en maatwerkbegeleiding door en voor de werkgever, maar ook om steun in de thuissituatie. Belangrijk uitgangspunt van deze 'leer-werkbaan' is dat vanuit een tijdelijk dienstverband toegewerkt wordt naar een diploma op mbo-niveau en mogelijk een vast contract.

Deze manier van werken toont aan dat het heel goed mogelijk is om jonge mensen met een arbeidsbeperking een beroepsperspectief aan te reiken en uiteindelijk de afstand tot een baan voor hen enorm te verkleinen. Het leert werkgevers ook hoe ze begeleiding moeten organiseren en hoe ze profijt kunnen hebben van een goede en op haar taak aanspreekbare 'zorg-assistent in de klas' en op school.

Door de aanpak van Stichting Gezel methodisch te beschrijven en daarmee toegankelijk te maken voor anderen – zoals gemeenten, UWV, werkgevers, werknemers en scholen – kunnen ook op andere werkplekken met inzet van arbeidsdeskundigen succesvolle ‘matches’ worden gerealiseerd voor jonge mensen voor wie aangepast werk en een startkwalificatie voorwaarden zijn om te kunnen participeren op de arbeidsmarkt.

Het AKC dankt iedereen die aan deze publicatie heeft meegewerkt en hoopt dat de kennis en ervaring inspireert tot nieuwe initiatieven.

Hans Spigt
Voorzitter AKC

Marianne Holleman
Directeur AKC

Woord van dank

Het is een bijzondere tijd geweest. Een project te mogen ontwikkelen in de praktijk. Gewoon beginnen met wat gedachten op papier. Waarna het vertrouwen van Orionis Walcheren en de gemeente Den Haag om met ons in zee te gaan het mogelijk maakte om te starten. Daarna volgden 'de Oosterschelde regio', DZB Leiden, Baanbrekers Waalwijk, gemeente Oss, UWV Eindhoven en Senzer Helmond. Met financiële ondersteuning van Rabobank Walcheren, Rabobank Den Haag, het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs, de provincie Noord-Brabant en Everyday Heroes hebben we de eindjes aan elkaar kunnen knopen. De opleidingen van Scalda, NCVB en Ter Aa wilden met ons samenwerken om de zorgassistent door te ontwikkelen naar een diploma op mbo-2-niveau.

Natuurlijk moeten heel veel mensen waardering krijgen voor hun bijdrage aan het project en de beschrijving ervan. Het is onmogelijk om ze allemaal te noemen. Daarom beperk ik mij tot één persoon: Chee Wai Chang. Hij is het die mij heeft overgehaald het project 'Zorgassistent-in-de klas' te starten. Zonder hem was er mogelijk geen project gekomen; zonder al die anderen was er geen project geweest.

Het was een bijzondere tijd. Op het hoogtepunt hadden we ruim honderd zorg-assistenten tegelijkertijd in dienst. Al hun gemakken en ongemakken hebben we mee mogen beleven. Het was leerzaam voor hen, maar zeker ook voor ons.

En nu is in opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) de praktijk in beeld gebracht. Met de Theory of Change is de praktijk onderbouwd. Het is een resultaat waar we oprecht trots op zijn. De methodiek heeft de titel 'Volgend Sturen' gekregen. Een heel mooie afronding van vijf jaar 'Zorgassistent-in-de-klas'.

Frans Hoebink
Directeur Stichting Gezel

Maart 2021

Samenvatting

Achtergrond

Dit AKC-cahier bevat de Theory of Change (ToC) van de methodiek die is gebruikt in het project Zorgassistent-in-de-klas van Stichting Gezel, inclusief werkinstructies voor arbeidsdeskundigen die ermee aan de slag willen gaan.

Het project Zorgassistent-in-de-klas bestaat uit leerwerkplekken in het primair onderwijs (PO) en een aangepaste mbo-2-opleiding Assistent dienstverlening en zorg. De zorgassistenten (m/v) zijn voor de duur van de opleiding in dienst bij Stichting Gezel en ontvangen een salaris. De doelgroep in dit project heeft geen specifiek label. In de praktijk gaat het vaak om VSO/PRO-schoolverlaters die onder de banenafpraak vallen. Dankzij de aanpak in het project behalen de meeste deelnemers een mbo-2-diploma, terwijl zijzelf en anderen vaak dachten dat dit niet haalbaar was. Nog belangrijker is dat ze een volgende stap zetten en zich kunnen handhaven op de arbeidsmarkt.

Gezien de resultaten wil het AKC arbeidsdeskundigen meer inzicht geven in de aanpak van Stichting Gezel. Daarom hebben Aukje Smit, Frans Hoebink en Tinka van Vuuren opdracht gekregen om de succesvolle methodiek te beschrijven en overdraagbaar te maken. Dit is gebeurd aan de hand van de Theory of Change-benadering, in samenwerking met een werkgroep bestaande uit arbeidsdeskundigen, de directeur van het AKC en uitvoerders van Stichting Gezel. De aanpak was als volgt:

- Opstellen Theory of Change. Een ToC geeft de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en effecten weer door de input, activiteiten, output, effecten, axioma's (aannames) en contextfactoren te beschrijven.
- Onderbouwing ToC aan de hand van een stakeholderssessie, vier casestudies en een beknopte literatuurstudie.
- Ontwikkelen en aanpassen van instrumenten om de effecten te kunnen meten.
- Ontwikkelen werkinstructies en een lesplan om de methodiek uit te kunnen voeren en over te dragen.

Volgend sturen

De titel van dit AKC-cahier is 'Volgend Sturen', omdat dit de kern van de methodiek is. Met volgend sturen bedoelen we ruimte creëren om te groeien binnen het vermogen dat mensen hebben en erop vertrouwen dat zijzelf een passende keuze

kunnen maken. Over die keuze kan vervolgens een wederzijdse afspraak gemaakt worden. Dit is iets anders dan leidend sturen, wat betekent dat de professional bepaalt wat het beste is voor de ander. Het gaat in feite om een herpositionering van de verhouding tussen de arbeidsdeskundige en de cliënt (en zo nodig ook de familie en de cliënt). Volgend sturen vraagt veel vertrouwen bij de uitvoerders. Niet het resultaat, maar het proces staat namelijk centraal. Het paradoxale is dat juist door niet het resultaat centraal te stellen, de beste resultaten worden behaald.

Activiteiten en de manier van begeleiden

Het project Zorgassistent-in-de-klas is inmiddels afgerond. De activiteiten in dit project zijn echter ook van toepassing op vergelijkbare trajecten in een andere werkcontext (bijvoorbeeld in de ouderenzorg). Ook de manier van begeleiden (volgend sturen) is breder toepasbaar: niet alleen bij cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook bij re-integratietrajecten in het eerste en tweede spoor (met name als cliënten vastlopen in de reguliere aanpak).

De Theory of Change

Onderstaand schema geeft een samenvatting van de ToC van het project Zorgassistent-in-de-klas.



De ToC van Stichting Gezel bestaat uit een aantal onderdelen:

- De contextfactoren geven aan wat het voor de doelgroep lastig maakt om zich verder te ontwikkelen en een plek te vinden op de arbeidsmarkt. Er zijn belemmeringen bij instanties (het systeem), werkgevers en de doelgroep zelf. Een belemmering die veel voorkomt is dat mensen uit de doelgroep benaderd worden vanuit bepaalde verwachtingen waar ze niet aan kunnen voldoen of vanuit een negatieve verwachting.
- De input is alles wat er nodig was om van start te kunnen met de activiteiten: input van Stichting Gezel, van andere partijen en aanvullende financiering.
- Bij de activiteiten gaat het om de kernactiviteiten die behoren bij de aanpak:
 - **Voorlichting en groepsintake:** met een informatiebijeenkomst en een groepssollicitatie wordt ruimte gecreëerd om toegelaten te worden tot het traject.
 - **Opleiden op maat:** het opleidingsniveau is een startkwalificatie (mbo-2). Het leervermogen van de student is leidend en niet het systeem van de opleiding. In de opleiding wordt daarvoor ruimte gemaakt.
 - **Begeleiden van het 'leren werken':** de deelnemers krijgen een passende leerwerkplek in groep 1 en 2 van het PO. De juf of meester is ook de werkbegeleider.
 - **Betrekken van de omgeving:** het is niet vanzelfsprekend dat mensen zich ontwikkelen als hun omgeving niet meeverandert. Een interventie kan nodig zijn om ruimte voor groei te creëren.
- De output betreft de telbare 'producten': een diploma en de volgende stap (een baan en/of vervolgopleiding).
- De effecten zijn gedragsveranderingen bij de doelgroep en andere partijen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in kortetermijneffecten, langetermijneffecten en indirecte effecten:
 - **Kortetermijneffecten bij de doelgroep:** meer werknemersvaardigheden, zelfinzicht, zelfregie, verantwoordelijkheid nemen en zelfvertrouwen.
 - **Langetermijneffect bij de doelgroep:** zich kunnen handhaven op de arbeidsmarkt.
 - **Indirecte effecten:** een positiever perspectief op het inzetten van de doelgroep in het PO bij de betrokken schoolleiders en werkbegeleiders.
- De axioma's (aannames) hangen samen met de manier waarop de activiteiten uitgevoerd moeten worden:
 - **AXIOMA 1: Als je vrij van verwachtingen bent, geef je ruimte om te groeien**
Als je geen verwachtingen hebt, hoeft de ander daar ook niet mee bezig te zijn. En dat levert ruimte op. Mensen gaan dan keuzes maken vanuit een eigen behoefte. Hier kun je vervolgens afspraken over maken.

- **AXIOMA 2: Als mensen doen wat ze kunnen, ontstaat er ruimte om te groeien**
De route is niet belangrijk. Het gaat om de stappen die iemand zet. Als een taak te moeilijk is waardoor iemand geen stap kan zetten, moet de taak teruggebracht worden naar een uitvoerbare activiteit. Samen zoeken naar de ruimte die groot genoeg is om te kunnen bewegen en klein genoeg zodat het veilig is.
- **AXIOMA 3: Een veilig groepsklimaat bevordert de individuele ontwikkeling**
Vooral bij een nieuwe groep kan er sprake zijn van oplopende emoties, conflicten en competitie als de posities in de groep worden ingenomen. Het is dan belangrijk om te zorgen voor veiligheid in de groep. Dat kan door gelijkwaardig te communiceren en gebruik te maken van de wetten van groepsdynamica.
- **AXIOMA 4: Duurzame groei kan alleen plaatsvinden als de omgeving meeverandert**
De cliënt is onderdeel van een systeem. Vanuit het systeem is leidend sturen de standaard. De werkgever wil echter dat mensen zelfstandig zijn. Het is daarom van belang om betrokkenen in de omgeving te helpen de verandering te accepteren.

Taakverdeling

De regiocoördinatoren van Stichting Gezel doen de voorlichting en groepsintake, zij coördineren alle activiteiten en treden op als werkgever. De uitvoering is in handen van de docenten van de opleiding, de werkbegeleiders van de PO-scholen (juffen, meesters) en de jobcoaches. Bij problemen in de uitvoering kunnen zij een beroep doen op de coördinator.

Onderbouwing

Bij het onderbouwen van de ToC staat de vraag centraal of het aannemelijk is dat de beoogde effecten met de activiteiten worden bereikt en of de axioma's kloppen. In het project is de ToC onderbouwd aan de hand van:

- **Een stakeholdersconsultatie** Tijdens deze bijeenkomst hebben stakeholders de werking van de ToC bevestigd. Daarnaast hebben ze de ToC met vragen en aanvullende informatie verder verduidelijkt.
- **Casestudies** Er zijn vier casestudies uitgevoerd bij ex-leerlingen van Stichting Gezel. Voor elke case is de ex-leerling, zijn of haar moeder en de jobcoach geïnterviewd. Ook de coördinator heeft input gegeven. De cases onderbouwen het belang van de vier activiteiten in het project Zorgassistent-in-de-klas en de daarbij gehanteerde methodiek Volgend Sturen. Elke case is echter anders en daarmee ook de aspecten die vooral belangrijk zijn voor het succes.

- **Een beknopte literatuurstudie.** De aanpak (of onderdelen daarvan) blijken goed aan te sluiten bij een aantal veelgebruikte wetenschappelijke theorieën en modellen die bewezen effectief zijn: het integratief gedragsmodel, de Capability Approach, de zelf-determinatie-theorie, de sterke-punten-benadering, de cliëntgerichte benadering, de systeem- en communicatietheorie en het fasenmodel van Tuckman.

Al met al is het zeer aannemelijk dat de output en kortetermijneffecten het gevolg zijn van de uitgevoerde activiteiten en de manier van begeleiden in het project Zorgassistent-in-de-klas. Of dat voor de langetermijneffecten – dat de doelgroep zich kan handhaven op de arbeidsmarkt – ook het geval is, zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

Meetinstrumenten

Voor arbeidsdeskundigen die in een vergelijkbaar leerwerkproject met de methodiek willen werken, zijn twee ‘meetinstrumenten’ ontwikkeld/aangepast. Een Excelbestand om de output bij te houden en een formulier ‘Evaluatie ontwikkeling zorgassistent’ als indicatief groei-instrument. Het formulier laat zien waar de cliënt op dat moment staat in het proces en waarop gecoacht moet worden. Er is een versie beschikbaar voor de zorgassistent in de klas en een versie voor de zorgassistent in de ouderenzorg. Van beide instrumenten is in bijlage 3 een versie opgenomen. Wil je het formulier aanpassen naar een andere functie, dan zijn de Excelbestanden beschikbaar via de [website van het AKC](#).

Werkinstructies en lesplan

Dit AKC-cahier bevat zowel bij de vier activiteiten als bij de axioma’s praktische werkinstructies voor arbeidsdeskundigen. Via de training Volgend Sturen kunnen arbeidsdeskundigen de vaardigheden oefenen die nodig zijn om te kunnen werken volgens de methodiek.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2014 heeft registerarbeidsdeskundige Frans Hoebink Stichting Gezel opgericht, omdat er (te) weinig banen waren voor vrouwelijke schoolverlaters van het praktijkonderwijs. Zij konden hoofdzakelijk terecht bij McDonalds en in de schoonmaak, maar wilden veel liever met kinderen werken. Dit heeft geleid tot het project 'Zorgassistent-in-de-klas'. Het project bestaat uit leerwerkplekken in het PO en een aangepaste mbo-2-opleiding Assistent dienstverlening en zorg. De zorgassistenten-in-opleiding (m/v) zijn in dienst bij Stichting Gezel en ontvangen een salaris.

De kern van de aanpak van Stichting Gezel bestaat uit het creëren van ruimte om te groeien binnen het vermogen dat mensen hebben: voorwaarden scheppen en kijken hoe iemand zich ontwikkelt. Het gaat daarbij om een herpositionering van de verhouding tussen de arbeidsdeskundige en de cliënt (en zo nodig ook de familie en de cliënt): volgend sturen in plaats van leidend sturen, erop vertrouwen dat de cliënt zelf een keuze kan maken en daar vervolgens een afspraak over maken. Een dergelijke werkwijze vraagt veel vertrouwen van de uitvoerders. Niet het resultaat, maar het proces staat namelijk centraal. Het paradoxale is dat juist door niet het resultaat centraal te stellen de beste resultaten worden behaald. De meeste deelnemers behalen het mbo-2-diploma, terwijl zijzelf, de praktijkschool en hun ouders vaak dachten dat dit niet haalbaar was. Nog belangrijker is dat ze een volgende stap zetten en zich kunnen handhaven op de arbeidsmarkt.

Het AKC wil arbeidsdeskundigen kennis laten maken met deze werkwijze. Daarom is opdracht gegeven om de methodiek te beschrijven en overdraagbaar te maken.

1.2 Aanpak

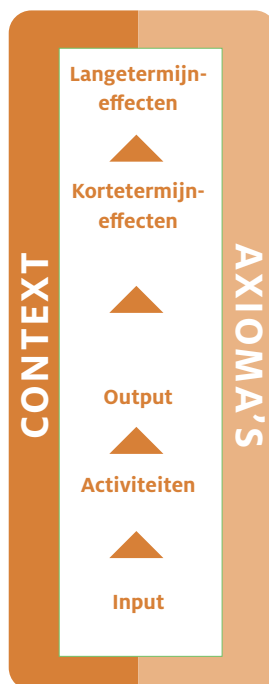
Het project is in de periode juni 2020 - januari 2021 uitgevoerd door Aukje Smit, Frans Hoebink en Tinka van Vuuren, in samenwerking met een werkgroep bestaande uit arbeidsdeskundigen, de directeur van het AKC en uitvoerders van Stichting Gezel (zie bijlage 1). Op verzoek van het AKC is hiervoor de Theory of Change-benadering gebruikt.

Wat is een Theory of Change?

Een Theory of Change (ToC) geeft de oorzakelijke relatie tussen activiteiten en effecten weer (zie schema 1). Een ToC bestaat uit:

- **Input:** de benodigde middelen om de activiteiten goed uit te kunnen voeren.
- **Activiteiten:** de acties die worden ondernomen om de beoogde effecten te bereiken.
- **Output:** dat wat de activiteiten concreet opleveren.
- **Effecten:** de veranderingen die worden bereikt. Effecten zijn er vaak in meerdere lagen, want het ene effect kan weer leiden tot een ander effect.
- **Axioma's of aannames¹:** deze beschrijven de voorwaarden om de gewenste verandering te bereiken.
- **Contextfactoren:** de externe factoren die de ToC kunnen beïnvloeden, in positieve of negatieve zin.

Schema 1 Theory of Change



¹ In de literatuur over de ToC gaat men uit van aannames. Bij aannames kun je echter ook denken aan vooroordelen. Als het om de ToC gaat, spreken wij daarom liever van axioma's.

STAP 1: *Opstellen Theory of Change*

Samen met de werkgroep is in twee interactieve werksessies een ToC opgesteld over de aanpak binnen het project Zorgassistent-in-de-klas. In de eerste sessie zijn de missie en doelen uitgewerkt, evenals een globale uitwerking van de ToC. In de tweede sessie is de ToC meer in detail uitgewerkt.

STAP 2: *Onderbouwing Theory of Change*

Bij het onderbouwen van de ToC staat de vraag centraal of het aannemelijk is dat de beoogde effecten inderdaad worden bereikt met de aanpak. We hebben de ToC onderbouwd aan de hand van de volgende activiteiten:

- **Raadplegen stakeholders (zie bijlage 2)** Stakeholders hebben tijdens een online bijeenkomst de werking van de ToC bevestigd (derde werksessie). Ook hebben ze verduidelijkende vragen gesteld, sommige onderdelen van de ToC aangevuld en tips gegeven voor een verdere onderbouwing vanuit de literatuur en de praktijk.
- **Literatuurstudie** Een beperkte literatuurstudie is uitgevoerd om de effecten en axioma's uit de ToC te toetsen en waar nodig aan te scherpen. We kwamen mede dankzij tips van stakeholders op een aantal wetenschappelijke theorieën uit die goed aansluiten bij de axioma's en die getoetst zijn in de praktijk.
- **Cases** Er zijn vier cases beschreven van ex-leerlingen van Stichting Gezel. Voor elke case is een interview afgenomen met de ex-leerling, de moeder en de betrokken jobcoach. Ook de betrokken regiocoördinator heeft input gegeven.
- **In kaart brengen van de output** Voor alle ex-leerlingen is in kaart gebracht of ze een diploma hebben behaald en wat hun volgende stap was: werken en/of leren of anders.

STAP 3: *Meetplan en meetinstrumenten*

In een vierde werksessie hebben we met de werkgroep besproken hoe de effecten gemeten kunnen worden en of het bestaande instrumentarium van Stichting Gezel daarvoor toereikend is. Naar voren kwam dat een Excelbestand voor het bijhouden van de output handig was. Ook werd de vraag gesteld of het formulier 'Evaluatie ontwikkeling zorgassistent' veralgemeniseerd kon worden, zodat het ook bruikbaar was in andere werksettingen. Dit laatste bleek echter niet goed mogelijk. Het formulier is namelijk een hulpmiddel om specifiek zicht te krijgen op de ontwikkeling in relatie tot de functieomschrijving van zorgassistent in de klas. Het formulier is wel op basis van de ervaringen van Stichting Gezel vereenvoudigd. Ook is een formulier gemaakt voor de functie van zorgassistent in de ouderenzorg. Het formulier kan op maat worden gemaakt voor een andere functie.

STAP 4: Werkinstructie en lesplan

In een vijfde werksessie kregen we van de werkgroep input voor de werkinstructies en een lesplan om de methodiek uit te kunnen voeren en over dragen. Voor elke hoofdactiviteit en elk axioma hebben we werkinstructies gemaakt en opgenomen in de ToC. Het lesplan is een separaat document dat als basis kan dienen voor een training. De focus ligt op de vaardigheden die van belang zijn om de methodiek Volgend Sturen te kunnen uitvoeren.

STAP 5: Bespreking conceptrapport en afsluiting

In een zesde werksessie zijn het conceptrapport en het lesplan met de werkgroep besproken. Op basis daarvan hebben we de stukken definitief gemaakt.

1.3 Resultaat

Het project heeft de volgende producten opgeleverd:

- Een beschrijving van de ToC: de kern van de aanpak van Stichting Gezel, inclusief het gedachtegoed (axioma's) en de onderbouwing daarvan.
- Meetinstrumenten: een Excelbestand voor het bijhouden van de output en twee formulieren 'Evaluatie ontwikkeling zorgassistent': een formulier voor het primair onderwijs en een formulier voor de ouderenzorg.
- Werkinstructies. Er zijn twee typen werkinstructies.
 - Instructies gericht op de activiteiten in het project Zorgassistent-in-de-klas.
 - Instructies gericht op de axioma's. Deze instructies gaan over de manier van begeleiden (volgend sturen).
- Een lesplan om de ToC en werkinstructies over te dragen en de benodigde vaardigheden te oefenen (zie pagina 49 en verder).

Het project Zorgassistent-in-de-klas gaat over zorgassistenten in het PO. De activiteiten en de cases in de ToC zijn hier dan ook op gebaseerd. De methodiek Volgend Sturen is echter breder toepasbaar: niet alleen bij cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook bij re-integratietrajecten in het eerste en tweede spoor (met name als cliënten vastlopen in de reguliere aanpak). Met de ToC, werkinstructies en training voegen we iets toe aan het handelingsrepertoire van de arbeidsdeskundigen, namelijk een andere mensbenadering.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee bespreken we de doelgroep waar Stichting Gezel zich op richt en de factoren die hen belemmeren om een plek te vinden op de arbeidsmarkt. Ook de missie die hieruit volgt, komt aan de orde. Hoofdstuk drie behandelt de input, oftewel alles dat nodig was om van start te kunnen gaan met het project

Zorgassistent-in-de-klas. In hoofdstuk vier komen de belangrijkste activiteiten in het project aan bod. Bij elke activiteit is een kader opgenomen met werkinstructies. Hoofdstuk vijf gaat over de output van het project (de direct telbare 'producten') en hoofdstuk zes over de effecten. In hoofdstuk zeven gaan we in op de axioma's die samenhangen met de manier waarop de activiteiten uitgevoerd moeten worden. Bij elk axioma is een kader opgenomen met werkinstructies. Hoofdstuk acht bevat de onderbouwing van de aanpak. Daarna volgt een literatuurlijst en het lesplan.

Het rapport bevat zes bijlagen:

Bijlage 1: Leden werkgroep

Bijlage 2: Stakeholders

Bijlage 3: Formulieren Evaluatie ontwikkeling zorgassistent

Bijlage 4: Outputmeting

Bijlage 5: Cases

Bijlage 6: Theorieën en modellen

2 Doelgroep, probleemanalyse en missie

In dit hoofdstuk gaan we in op de doelgroep van het project Zorgassistent-in-de-klas. We bespreken de belemmeringen die ervoor zorgen dat deze doelgroep moeilijk aan het werk komt en de missie van Stichting Gezel die hieruit voortkomt.

Doelgroep

De doelgroep van Stichting Gezel heeft geen label. In de praktijk betreft het veelal schoolverlaters PRO en VSO die onder de banenafpraak vallen, waaronder ZMLK en cluster-4-jongeren. Via de gangbare wegen kunnen zij hun competenties niet goed ontwikkelen. Ook jongeren met een crimineel verleden² of jongeren die het niet lukt om hun baan te behouden, kunnen in principe instromen.

Belemmeringen

Wat maakt dat het voor deze jongeren lastig is om zich verder te ontwikkelen en een plek te vinden op de arbeidsmarkt? Ten eerste veroorzaakt een aantal belemmeringen in hun omgeving dit (instanties, werkgevers, ouders). Daarnaast hebben de jongeren zelf kenmerken die een speciale aanpak noodzakelijk maken.

Hieronder gaan we in op een aantal veel voorkomende belemmeringen. Het overzicht is gebaseerd op inbreng van de leden van de werkgroep en de ervaringen van Stichting Gezel. Tijdens de stakeholdersbijeenkomst kwam naar voren dat de factoren herkenbaar zijn. Dit betekent overigens niet dat deze belemmeringen zich altijd voordoen. Er zijn in de praktijk grote verschillen tussen de manier van werken en de benadering van instanties, professionals, werkgevers en ouders/familie. In het algemeen geldt echter dat mensen uit de doelgroep vaak benaderd worden vanuit bepaalde verwachtingen waar ze niet aan kunnen voldoen of vanuit een negatieve verwachting. Dat iemand geen mbo-2-niveau kan halen is bijvoorbeeld een negatieve verwachting.

Instanties

- VSO/PRO-scholen begeleiden leerlingen naar een veilige toekomst en willen hen voor teleurstellingen behoeden. Het potentieel van de leerlingen kan echter groter zijn dan verwacht.

² Zij krijgen vaak wel een VOG, behalve als er sprake was van crimineel gedrag bij kinderen.

- De diagnose die iemand krijgt, kan vooroordelen met zich meebrengen en leiden tot een beschermende houding van zorgprofessionals (pamperen).
- Door normen van instanties, zoals de overheid, UWV en gemeenten, nemen kansen af. Dit speelt bijvoorbeeld bij 16-jarigen die nog aan de leerplicht moeten voldoen maar niet meekomen in het reguliere systeem.
- Het leersysteem van het ROC kan botsen met het leervermogen van leerlingen.

Werkgevers

In de praktijk maken de jongeren weinig kans op een baan omdat veel werkgevers:

- Onbekend zijn met de doelgroep en 'onbekend maakt onbemind'.
- Onvoldoende de economische waarde van deze doelgroep zien.
- Bang zijn dat overheidsregelingen om werkgevers te compenseren weer worden afgeschaft. Dit is eerder gebeurd bij de ID-banen en WIW-banen.
- Denken dat ze geen ontwikkelingsmogelijkheden kunnen bieden.
- Liever geen externe begeleiders op de werkplek ontvangen.
- Liever een goedkope stagiair inzetten dan een zorgassistent waarvoor ze een salaris moeten betalen.

Werkgevers die openstaan voor de doelgroep kennen vaak iemand in hun directe omgeving en/of hebben positieve ervaringen met een werknemer uit de doelgroep.

Ouders, directe omgeving

De directe omgeving kan de ontwikkeling van de jongere belemmeren. Daarbij kan het gaan om wonen in een sociaal zwakke buurt, stressvolle omstandigheden zoals psychiatrische problematiek, schulden, verslaving of geweld, ouders die zelf ongeschoold en langdurig werkloos zijn, etc.

Kenmerken doelgroep

Elke jongere in het project is anders. Vaak is er wel sprake van één of meer van de onderstaande belemmeringen:

- geen sociaal netwerk, gebrek aan steun;
- gering aanpassingsvermogen;
- makkelijk te beïnvloeden;
- onvoldoende werknemersvaardigheden;
- onvoldoende zicht op eigen mogelijkheden;
- gebrek aan zelfvertrouwen;
- cognitieve beperking;
- gebrek aan motivatie.

Missie

Gezien de bovenstaande belemmeringen is het de missie van Stichting Gezel om de transitionele kwaliteiten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te verbeteren. De doelgroep kan zich dan beter handhaven op de arbeidsmarkt. Bij transitionele kwaliteiten gaat het om zelfvertrouwen, verantwoordelijkheid nemen, zelfregie, zelfinzicht en werknemersvaardigheden.

3 Input

Onder input scharen we alles dat nodig was om van start te kunnen gaan met het project Zorgassistent-in-de-klas. Het betreft input van Stichting Gezel zelf, input van andere partijen en aanvullende financiering.

Input van Stichting Gezel

- Arbeidsdeskundige kennis en ervaring met de doelgroep en de manier van werken.
- Specifieke competenties, zoals doorzettingsvermogen, overtuigingskracht, creativiteit, coachende vaardigheden, conflicthantering, geduld, niet oordelen en authenticiteit.
- Inwerken van jobcoaches.
- Inbreng van netwerkcontacten.
- Veel tijd en inspanningen om te zorgen voor de benodigde input van andere partijen en aanvullende financiering. Het gaat hierbij onder andere om ruimte creëren binnen de regels die instanties hanteren en zelf op zoek gaan naar kandidaten als gemeenten te weinig kandidaten aandragen (via leerplichtambtenaren, praktijk scholen en UWV).

Input van andere partijen

- Input van ROC's: bereidheid om de opleiding mbo-2 Assistent dienstverlening en zorg aan te passen en een geschikte docent te leveren.
- Input van PO-scholen: leerwerkplek(ken), een geschikte juf of meester die ook als werkbegeleider wil fungeren en een financiële bijdrage van € 300 per maand.
- Input van gemeenten en UWV: financiering van trajecten, loondispensatie en loonkostensubsidie, aanleveren van kandidaten en de inzet van een jobcoach.
- Input van VSO- en praktijk scholen: aanleveren van kandidaten.

Overige financiering³

Naast de financiering van gemeenten, UWV en PO-scholen is er gebruikgemaakt van:

- Reguliere financiering ten behoeve van de opleiding Assistent dienstverlening en zorg.
- Subsidie van de provincie Noord-Brabant.
- Vrijstelling btw (via de Belastingdienst). Dit kon op voorwaarde dat de leerlingen niet vanuit Stichting Gezel naar de PO-scholen zouden worden gedetacheerd.

³ De totale kosten waren € 40.000 per deelnemer: € 20.000 per jaar, inclusief salaris.

4 Activiteiten en werkinstructies

4.1 Inleiding

De activiteiten zijn gericht op het creëren van ruimte, zodat de doelgroep kan (blijven) deelnemen aan het traject en zich ontwikkelt:

- 1 Voorlichten en groepsintake.
- 2 Opleiden op maat.
- 3 Begeleiden van het 'leren werken'.
- 4 Betrekken van de omgeving.

De regiocoördinatoren van Stichting Gezel doen de voorlichting en de groepsintake. Ze coördineren alle activiteiten en treden op als werkgever. De regiocoördinatoren zijn veelal arbeidsdeskundigen. De uitvoering is in handen van docenten, werkbegeleiders van de PO-scholen en jobcoaches. Bij problemen in de uitvoering kan men een beroep doen op Stichting Gezel c.q. de betreffende regiocoördinator. In kader 4.1 gaan we nader in op de taakverdeling bij deze activiteiten.

KADER 4.1 TAAKVERDELING

Stichting Gezel c.q. regiocoördinator

De rol van Stichting Gezel verandert van voorlichter naar groepsbegeleider naar werkgever⁴. In het begin zijn de regiocoördinatoren meer betrokken en houden ze de vinger aan de pols. Ze stellen de kandidaten op hun gemak en zijn aanspreekpunt voor het hele project. Na zo'n drie maanden zit iedereen goed in het proces en wordt de regiocoördinator meer werkgever. Bij problemen ondersteunt de coördinator de docent en jobcoach. De regiocoördinator is ook de aangewezen persoon om in actie te komen bij problemen in de thuissituatie.

Jobcoach

De jobcoach geeft begeleiding bij het leren werken, heeft regelmatig contact met de werkbegeleider, docent, regiocoördinator en zo nodig de ouders. Ook doet hij of zij verslag van de ontwikkeling van de deelnemers.

Docent

De docent van het ROC geeft les in alle vakken, geeft individuele opdrachten en begeleidt het groepsproces.

⁴ Stichting Gezel is werkgever van de zorgassistenten-in-opleiding, omdat de scholen aangaven dat ze daarvoor geen geld hadden.

BBL-praktijkopleider

De praktijkopleider ondersteunt de werknemer in de praktijksituatie en stemt af met student en werkbegeleider inzake praktijkopdrachten en kwalificatie-eisen. Hij of zij rapporteert met instemming de voortgang aan de docent, jobcoach en regiocoördinator.

Werkbegeleider

De juf of meester krijgt extra handjes in de klas, maar investeert als werkbegeleider ook tijd in de begeleiding van het leerproces en het aftekenen van praktijkopdrachten.

4.2 Voorlichten en groepsintake

Toelichting

Met een informatiebijeenkomst en een groepsintake wordt ruimte gecreëerd om toegelaten te worden tot het traject. De informatiebijeenkomst en groepsintake vinden kort na elkaar plaats. Tijdens de informatiebijeenkomst zitten de kandidaten vooraan, andere personen zitten daarachter. Dit is een letterlijke herpositionering van kandidaten ten opzichte van de personen die zijn meegekomen (ouders, partner, vrienden, begeleiders, docenten VSO/PRO, etc.). Het uitgangspunt is namelijk dat de kandidaten het belangrijkste zijn: hun waarden, beleving en vertrouwen. Er wordt hen iets aangereikt waar ze voor kunnen kiezen. Ze hoeven zich niet te verantwoorden.

Tijdens de groepsintake zijn alleen de kandidaten aanwezig. Ze gaan met elkaar in gesprek. De procesbegeleider houdt het gesprek gaande en observeert op basis van de indicaties om toegelaten te worden. Observeren is belangrijk omdat de indicaties niet meetbaar zijn. Er is geen norm opgesteld (met uitzondering van een VOG). Voor het project Zorgassistent-in-de-klas zijn de indicaties:

- Voldoende gemotiveerd om met kinderen⁵ in een groep te werken.
- Voldoende de Nederlandse taal spreken.
- Voldoende sociaal zijn.
- Voldoende coachbaar/leerbaar zijn.

Waarom een groepsintake? In een veilige groep 'solliciteren' leidt tot ander gedrag. Kandidaten geven minder snel sociaal wenselijke antwoorden, zijn minder zenuwachtig en tonen zichzelf meer. Ze zitten tussen toekomstige collega's. Ze vertellen elkaar waarom ze dit werk willen doen. Poeha-figuren vallen door de mand

⁵ Afhankelijk van de opleiding en werkcontext kunnen dat bijvoorbeeld ook ouderen zijn

en bescheiden mensen komen beter uit de verf. Dankzij de groepsintake worden kandidaten aangenomen die bij een individuele sollicitatie geen kans zouden krijgen.

Na de groepsintake gaan de coördinatoren bij elkaar zitten om per kandidaat de observaties te bespreken. Zij zijn alert op de eigen waarden, normen en verwachtingen en proberen de observaties zo veel mogelijk te objectiveren. In principe kan iedereen instromen, tenzij iemand op waarneembaar gedrag absoluut niet in het traject past. Hier geldt: bij twijfel doen!

KADER 4.2 WERKINSTRUCTIES

Informatiebijeenkomst

- Zet degenen om wie het gaat vooraan en de ouders en andere geïnteresseerden daarachter. Hiermee geef je aan dat het om de kandidaten gaat.
- Benadruk dat je uitgaat van wat kandidaten zelf aangeven dat ze kunnen en willen en niet van wat hun omgeving zegt.
- Schets het kader van de opleiding en het werk en doe aan verwachtingenmanagement. Het is geen stage, maar een echte baan met een arbeidscontract en salaris.
- Gebruik geen superlatieven en vage woorden (eigenlijk, eventueel). Dan hoeven kandidaten niet te kiezen wat de bedoeling is.
- Benoem wat belangrijk is om toegelaten te worden. Geef ook aan dat het geen harde selectiecriteria zijn, maar indicaties.

Groepsintake

- Maak groepjes van vier of vijf kandidaten (er zijn geen andere personen bij).
- Schets opnieuw het kader van de opleiding en het werk en doe nogmaals aan verwachtingenmanagement. Het gaat om de kracht van de herhaling.
- Zorg ervoor dat het veilig is door duidelijk te zijn en gelijkwaardig te communiceren (zie ook paragraaf 7.3).
- Vraag de kandidaten wat ze ervan vinden en laat ze hierover praten. Om het gesprek gaande te houden, kun je vragen stellen, zoals 'Waarom lijkt het je leuk?' en 'Wat zou je doen als een kindje valt?'⁶
- Let op het gedrag van de kandidaten in relatie tot de indicaties om toegelaten te worden. Hoe reageren ze op de informatie? Hoe gedragen ze zich ten opzichte van elkaar? Hebben ze een reëel beeld van het traject?

⁶ Of als de werkcontext een verpleeghuis is: 'Wat zou je doen als een bewoner koffie morst?'

Selectie

- Bespreek je observaties met de andere coördinatoren. Probeer eigen normen, waarden en verwachtingen te scheiden van het feitelijk waargenomen gedrag.
- Noteer per kandidaat bijzonderheden waar misschien in de toekomst op gecoached moet worden.
- Bij een afwijzing: leg in een gesprek uit waarom de kandidaat niet door de selectie is gekomen.
- Biedt ondersteuning bij mogelijke belemmeringen voor instroom. Zorg er bijvoorbeeld bij een slecht gebit voor dat de kandidaat naar de tandarts kan (fundraising).

4.3 Opleiden op maat

Toelichting

Het opleidingsniveau is een startkwalificatie (mbo-2), omdat de kandidaat daarmee meer kans heeft op een baan. Een startkwalificatie behalen is echter geen eis. Het gaat erom hoever iemand kan komen en er alles aan doen om te voorkomen dat hij of zij met de opleiding stopt. Het leervermogen van de student is dus leidend en niet het systeem van de opleiding. In de opleiding wordt daarvoor ruimte gemaakt. Kenmerkend is:

- Het tempo van de opleiding: twee jaar in plaats van één jaar.
- Een vaste lesdag met een vaste docent die alle vakken geeft (soms is daarbij een vakdocent aanwezig). Dit is nodig om rust te creëren.
- De concentratiespanne van de studenten volgen en vaker pauzeren. Geen uur lesgeven bij een concentratiespanne van een half uur. Na drie maanden is dit vaak al niet meer nodig en willen de leerlingen zelf ook door met de les.
- De studenten veel bevestiging geven in wat ze kunnen en wat goed gaat.
- Veel individuele opdrachten geven en geen strakke inlevertermijnen hanteren. De ene student leert nu eenmaal veel sneller dan de andere student. Bij het examen moeten alle opdrachten wel ingeleverd zijn.
- De lesdag positief afsluiten. Dit is de uitnodiging voor de volgende lesdag.

Het eerste opleidingsjaar is in deze vorm cruciaal. De ervaring leert dat na ongeveer vijftien tot achttien maanden de verschillen tussen studenten kleiner worden en het niveau als geheel stijgt. Er lopen dan minder studenten achter en ze gaan elkaar ook helpen. Een aantal deelnemers zou tijdens het tweede jaar waarschijnlijk ook in een reguliere onderwijsvorm kunnen meekomen.

De opleidingsinstelling bepaalt welke docent de lessen geeft. Soms blijkt dat de logistiek van de opleiding leidend is bij de keuze van de docent (wie is beschikbaar?) in plaats van zijn of haar competenties en motivatie. Dat is een valkuil. De docent moet namelijk wel op een andere manier gaan werken en openstaan voor feedback. Tijdens de opleiding hebben de docent en regiocoördinator regelmatig overleg over problemen in de groep (groepsdynamiek) en individuele studenten. Het komt nogal eens voor dat de docent bij lastige situaties terugvalt op oude routines (dit is voor hem 'normaal' gedrag). Hij stelt bijvoorbeeld het diploma centraal, geeft straf als studenten te laat komen en/of verklaart gedrag in niet-kunnen terwijl de opdracht ook te vaag kan zijn of de student te weinig ruimte krijgt. Sommige zaken worden bij de docent weggehaald, zoals gedoe in de groep omdat studenten vriendjes van elkaar afpakken.

KADER 4.3 WERKINSTRUCTIES

- Maak kennis met de docent en bespreek het gedachtegoed van de methodiek, de stappen in de opleiding en het proces van beoordelen.⁷
- Zorg ervoor dat je aan het einde van elke lesdag aanwezig bent in de klas en bespreek voorkomende problemen (dit is vooral in het eerste jaar nodig). Waarborg ook de positieve afsluiting van de lesdag.
- Bespreek regelmatig met de docent het groepsproces, de voortgang van individuele studenten en mogelijke oplossingen voor issues die zich voordoen.
- Ontlast de docent en haal individuele studenten met storend gedrag uit de groep. Zeg bijvoorbeeld tegen de student: 'Ik wil jou wel, maar ik wil dat gedrag niet. Daar hebben anderen last van. Welke afspraken kunnen we hierover maken?'
- Grijp in als het niet goed gaat en als de docent niet geschikt is voor de manier van werken.

4.4 Begeleiden van het 'leren werken'

Toelichting

De deelnemers krijgen een passende leerwerkplek in groep 1 en 2 van het primair onderwijs⁸. Idealiter komt de zorgassistent in dienst bij de organisatie die de leerwerkplek biedt. In het project Zorgassistent-in-de-klas kwamen ze echter in dienst bij Stichting Gezel. Dit omdat de scholen aangaven dat ze onvoldoende

⁷ Als het goed is, was de docent al betrokken bij het op maat maken van de opleiding.

⁸ Dit geldt voor het project Zorgassistent-in-de-klas. Een vergelijkbaar traject kan echter ook worden uitgevoerd in een andere sector, bijvoorbeeld de ouderenzorg.

financiële ruimte hadden. Het voordeel was dat de regiocoördinator bij problemen ook als werkgever kon optreden en daardoor meer gezag had. Een dergelijke constructie is echter geen randvoorwaarde. Ook het hoofd van de school kan bij problemen als werkgever optreden. Hij of zij kan de regiocoördinator ook mandaat geven om (deels) als werkgever op te treden en de zorgassistent aan te spreken op het werknemerschap.

De school hoeft bij aanvang nog geen toezegging te doen over een dienstverband na afloop van het traject. Hier zijn verschillende redenen voor. Als de school wel toezeggingen doet, rekent de zorgassistent daar namelijk op en denkt hij of zij zelf niet meer na over de toekomst. De opleiding Assistent dienstverlening en zorg biedt meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt dan een baan in het PO. Bovendien kan de school de toezegging niet altijd nakomen (de financiële ruimte kan bijvoorbeeld tegenvallen).

De juf of meester is tevens de werkbegeleider. Zijn of haar rol is:

- De zorgassistent als werknemer aanspreken en niet als stagiair.
- Geen toezeggingen doen over een dienstverband na afloop van het traject. Dit komt pas in het derde kwartaal van het tweede jaar aan de orde.
- De zorgassistent laten doen wat hij of zij kan. De kinderen gaan vanzelf een beroep op de zorgassistent doen en zeggen bijvoorbeeld: 'Juf ik vind jou leuk, wil je met mij naar de wc?' Op die manier krijgt de zorgassistent een natuurlijke taak.
- De juiste afstand en nabijheid bewaren. Niet in de zorgval trappen en te emotioneel betrokken raken.
- Ervoor zorgen dat de zorgassistent zijn of haar positie op het werk begrijpt. Een duidelijke grens trekken bij de gesprekken met ouders van kinderen in de klas. Daar zit de zorgassistent niet bij.
- Positief gedrag ruimschoots benoemen. Daardoor neemt het zelfvertrouwen toe en gaat de zorgassistent meer werkzaamheden oppakken. Maar niet overdrijven of alles positief belonen. Dan wordt het een trucje en geloven ze het niet.
- De werkdag afsluiten met een taak die de zorgassistent goed kan, zodat er een natuurlijke beloning volgt (positieve reacties van collega's).
- Aftekenen van 'praktijkopdrachten'. Dit zijn werkzaamheden die passen bij taken uit de functieomschrijving.

De jobcoach helpt de werkbegeleider om het proces op de juiste manier te begeleiden. Soms is de werkbegeleider te emotioneel betrokken, creëert hij of zij te weinig ruimte voor groei of klikt het niet tussen de werkbegeleider en de zorgassistent. Zo nodig neemt de regiocoördinator bij lastige situaties het mede-begeleiden van het proces van de jobcoach over.

De jobcoach gebruikt bij het begeleiden van de zorgassistent het formulier 'Evaluatie ontwikkeling zorgassistent'. In dit formulier krijgen relevante werkzaamheden een score met betrekking tot initiatief nemen, zelfstandigheid, problemen oplossen en hygiëne/netheid. Het is een indicatief groei-instrument dat laat zien waar de zorgassistent op dat moment staat in het proces en waar je aandacht aan moet geven. De jobcoach vult het formulier in en toetst dit aan het beeld van de werkbegeleider en de zorgassistent. Vervolgens maakt hij of zij een (vervolg op het) begeleidingsplan. Daarin staat o.a. waarop gecoacht moet worden en welke afspraken zijn gemaakt. In bijlage 3 zijn formulieren opgenomen voor de zorgassistent in de klas en de zorgassistent in de ouderenzorg, evenals een korte toelichting op het gebruik ervan⁹. Wil je het formulier aanpassen naar een andere functie, dan zijn de Excelbestanden beschikbaar via de [website van het AKC](#).

KADER 4.4 WERKINSTRUCTIES

- Zoek een passende leerwerkplek op basis van de belastbaarheid, beschikbaarheid en inzetbaarheid van de kandidaat.
- Bespreek met het hoofd van de school en de werkbegeleider het gedachtegoed van de methodiek, het proces van beoordelen en doe aan verwachtingenmanagement.
- Bespreek elke drie maanden de voortgang met de werkbegeleider en de zorgassistent aan de hand van het formulier 'Evaluatie ontwikkeling zorgassistent' en pas op basis daarvan het begeleidingsplan aan.
- Grijp zo nodig in, bijvoorbeeld om meer ruimte te creëren voor groei. In het eerste jaar zal dit vaker nodig zijn dan in het tweede jaar.
- Zeg bij problemen in het uiterste geval als werkgever: 'Ik ben jouw werkgever en dit is de afspraak die jij niet nakomt.'
- Werk in het derde kwartaal van het tweede jaar ook aan de sollicitatievaardigheden van de zorgassistent en bespreek de volgende stap.
- Laat de zorgassistent in het derde kwartaal van het tweede jaar met het hoofd van de school een gesprek aangaan om te vragen of er een mogelijkheid is om te blijven (als de zorgassistent dit wil).

4.5 Betrekken van de omgeving

Toelichting

Het is niet vanzelfsprekend dat mensen groeien of veranderen als hun omgeving niet meedoet (denk aan ouders, hulpverleners, partner, eventuele kinderen, oud-

⁹ In de training *Volgend Sturen* komt de toepassing van het formulier uitgebreider aan bod én hoe je het kunt aanpassen voor een andere functie of sector.

leerkrachten vanuit het VSO/PRO, etc.). De omgeving is namelijk vaak medeveroorzaker van een belemmering. Denk aan:

- Een zorgassistent heeft schulden of een verslaving en de omgeving houdt dit in stand.
- Een zorgassistent heeft voorafgaand aan de werkdag een zorgtaak, waardoor hij of zij niet op tijd kan komen.
- Vanuit de cultuur wordt vaak verwacht dat de zorgassistent als oudste dochter voor het gezin gaat zorgen als de moeder overlijdt.
- Een moeder belt steeds omdat ze van mening is dat haar dochter veel meer kan dan eruit komt of dat er juist te veel van haar gevraagd wordt.

De regiocoördinator bemoeit zich nadrukkelijk ook met de omgeving als er zich problemen voordoen die het traject belemmeren. Een interventie kan nodig zijn om ruimte voor verandering te creëren. Dit kost veel tijd, maar het levert ook veel op. Wat er moet gebeuren is afhankelijk van de situatie.

Het is belangrijk dat de jobcoach en coördinator goed weten waar de grens ligt tussen zelf doen en doorverwijzen. Ook moeten ze er rekening mee houden dat doorverwijzen bij een hulpvraag door de cliënt ervaren kan worden als 'jij ook al niet'. Niet loslaten en betrokkenheid blijven tonen, is daarom een belangrijk principe in de methodiek. Het is overigens ook mogelijk dat het systeem in de omgeving van de zorgassistent goed functioneert en dat geen verdere actie nodig is.

KADER 4.5 WERKINSTRUCTIES

- Breng alle betrokkenen rond de cliënt in kaart en geef daarbij aan wie wat doet: ouders, partner, eventuele kinderen, hulpverleners, oud-leerkrachten vanuit het VSO/PRO in de rol van verwijzer, etc.
- Schrap het teveel aan bemoeienis met de cliënt. Voer hierover met de persoon in kwestie een gesprek en leg uit waarom hij of zij zich beter kan terugtrekken, bijvoorbeeld omdat er sprake is van een drama-driehoek.
- Zorg dat er bij problemen die het traject belemmeren een interventie komt. Dit om ruimte voor verandering te creëren. Wat er nodig is, verschilt per situatie.
- Ga niet zelf een hulpvraag invullen. Dat is een valkuil. Als het gedrag niet meer te beïnvloeden is, verwijs dan door naar de hulpverlening.
- Kom in een gesprek steeds terug op het onderwerp. Laat de zorgassistent of ouder er geen andere dingen bijhalen. Herhaal de boodschap in dezelfde woorden en op dezelfde toon.
- Blijf je betrokkenheid tonen en laat de cliënt niet los. Je kunt afscheid nemen als je rol over is, maar dat is iets anders dan weglopen.

5 Output

Bij output gaat het om de telbare 'producten' die het resultaat zijn van de activiteiten. Voor Stichting Gezel is de beoogde output een mbo-2-diploma (startkwalificatie) en een baan en/of vervolgopleiding. Sommige deelnemers werd instroom in het mbo afgeraden omdat de verwachting was dat ze het niet zouden kunnen. Bij Stichting Gezel zien we dat ze het wél kunnen en soms ook nog eens doorstromen naar mbo-3 of -4. De aanpak is echter procesgericht in plaats van resultaatgericht, omdat juist dat tot resultaat leidt. De zorgassistenten kunnen bijvoorbeeld ook een volgende stap zetten als ze een mbo-1-diploma hebben behaald, een ander traject gaan volgen of in behandeling gaan.

Kader 5.1 geeft een gedetailleerd overzicht van de output van Stichting Gezel. Van alle deelnemers heeft 80 procent een diploma gehaald (mbo-1 of -2). Van degenen met een diploma heeft 93 procent een volgende stap gezet in de zin van werken en/of leren. Op basis van de ervaringen van Stichting Gezel hebben we een Excelbestand gemaakt om de output van vergelijkbare trajecten vanaf het begin te kunnen bijhouden. Bijlage 4 bevat ter informatie de twee tabbladen uit het Excelbestand. Wil je zelf werken met het outputformulier, dan kun je deze als Excelbestand downloaden via de [website van het AKC](#).

KADER 5.1 GEREALISEERDE OUTPUT**Aantal deelnemers: 143 personen (aangemeld: 157 personen)**

Behaalde diploma's: 114 personen

- 3 x mbo-1
- 111 x mbo-2

Tussentijdse uitstroom: 29 personen

- 10 x naar werk
- 5 x ziek uit dienst
- 5 x traject behandeling/begeleiding
- 2 x zelf ontslag genomen
- 2 x ontslagen
- 1 x moederschap
- 2 x verhuisd
- 2 x onbekend

Volgende stap na diploma

Werk: 76 personen

- 33 x PO-school
- 21 x zorg
- 8 x detailhandel
- 14 x overig

Werken en leren: 17 personen

- 7 x PO-school
- 1 x zorg
- 3 x kinderopvang
- 6 x overig

Fulltime leren: 13 personen

- 1 x mbo-2
- 7 x mbo-3
- 4 x mbo-4
- 1 x hbo

Geen vervolg: 8 personen

- 5 x ziek / in behandeling
- 1 x hoeft niet te werken van de moeder
- 2 x moederschap

6 Effecten

Bij de effecten gaat het om gedragsveranderingen. De deelnemers gaan van een situatie waarin ze niet kunnen meedoen naar een situatie waarin ze wél kunnen meedoen, zowel in het dagelijks leven als op de arbeidsmarkt. We maken onderscheid in effecten op de korte en op de lange termijn. Daarnaast onderscheiden we indirecte effecten. De kortetermijneffecten treden al op voordat het traject is afgerond.

Effecten op de korte termijn

Driekwart van de deelnemers vertoont bij instroom afhankelijk gedrag van ouders en docenten. Rond de eerste examens ziet Stichting Gezel een omslag in hun denken en handelen: in de groep en als individu. Die omslag heeft veel te maken met een toename van hun zelfvertrouwen. Bij de één komt de eerste omslag al na twaalf maanden, bij de ander na vijftien maanden. Sommige jongeren hebben meer tijd nodig. Maar zo'n driekwart laat na vijftien tot achttien maanden een 'positieve volwassenheid' zien. Dit blijkt uit:

- meer werknemersvaardigheden, zoals op tijd komen en afspraken nakomen;
- meer zelfinzicht: inzicht in eigen kunnen, behoeften en waarden;
- meer zelfregie: eigen keuzes maken;
- meer verantwoordelijkheid nemen: consequenties van eigen keuzes accepteren;
- meer zelfvertrouwen: vertrouwen in eigen kunnen.

De afhankelijkheid van ouders neemt ook af. De jongeren gaan uit huis en op zichzelf wonen. Er gebeurt veel in hun leven en dat gaat op een rustige manier. Het is lastig om te bepalen wat de precieze bijdrage van Stichting Gezel hieraan is. Dat de deelnemers minder afhankelijk van hun ouders worden, hoort namelijk ook bij de leeftijd.

Effecten op de lange termijn

Het hogere doel is dat de doelgroep zich kan handhaven op de arbeidsmarkt. Hiervoor zijn transitionele kwaliteiten belangrijk: sollicitatievaardigheden, duidelijk kunnen maken waar je tegenaan loopt en de veerkracht hebben om een volgende stap te zetten. Het gaat dus niet zozeer om een duurzame werkplek bij die ene werkgever, maar om duurzaam aan het werk blijven op de arbeidsmarkt.

Indirecte effecten werkgevers

Een indirect effect is een verandering in het perspectief van betrokken schoolleiders en werkbegeleiders. Zij zien de zorgassistent groeien; ze leveren een bijdrage aan het daadwerkelijk ontlasten van de juf/meester. Daardoor worden ze enthousiast en willen ze de zorgassistent graag in dienst nemen. De praktijk is echter weerbarstig. Veel scholen hebben onvoldoende financiële mogelijkheden om dit ook daadwerkelijk te doen.

7 Axioma's en werkinstructies

Om effectief te kunnen zijn, is het belangrijk dat de activiteiten op de juiste manier worden uitgevoerd. De methodiek bevat een aantal axioma's die daarmee samenhangen, namelijk:

- Als je vrij van verwachtingen bent, geef je ruimte om te groeien.
- Als mensen doen wat ze kunnen, ontstaat er ruimte om te groeien.
- Een veilig groepsklimaat bevordert de individuele ontwikkeling.
- Duurzame groei kan alleen plaatsvinden als de omgeving meeverandert.

7.1 Als je vrij van verwachtingen bent, geef je ruimte om te groeien

Toelichting

Een belangrijk onderdeel van de methodiek is ervoor zorgen dat alle betrokkenen zich vrij van verwachtingen opstellen. Dat is heel ingewikkeld, omdat iedereen vol verwachtingen en oordelen zit (docenten, jobcoaches, arbeidsdeskundigen, werkbegeleiders, ouders, etc.). Door verwachtingen te hebben, creëer je bij de ander echter een neiging/druk om daaraan te voldoen. De ander heeft dan een probleem als hij er niet aan kan voldoen. Dat begrenst de ontwikkeling en daardoor worden mensen uitgesloten. Als je vrij van verwachtingen werkt, hoeft de ander niet meer met jouw verwachtingen bezig te zijn. Dat levert ruimte op. Mensen gaan dan eigen keuzes maken vanuit een eigen behoefte.

Wij zitten direct in een oordeel, omdat we zo associatief zijn in ons denken. De vraag is echter niet wat je ervan vindt (oordeel), maar wat er gebeurt. Dat is een procesvraag en daar kun je een processtap op laten volgen. Hoe meer je je hiervan bewust bent, hoe makkelijker het wordt om het gedrag en proces centraal te stellen en niet het resultaat. De uitdaging is om te leren waarnemen los van onze verwachtingen en waarden. Het gaat hier om de niet-wetende grondhouding van de arbeidsdeskundige: het perspectief van de klant onderzoeken en daarbij aansluiten. Daarbij helpt het om bij de eerste emotie in de 'verwondering' te blijven. De Nederlandse filosoof Cornelis Verhoeven (2012) zegt hierover:

- Verwondering is een denkhouding die niets als vanzelfsprekend ervaart. Het is de kinderlijke blik op de wereld, waardoor we onbevangen vragen kunnen stellen bij alles wat we zien, horen, voelen en ruiken.

- Door ons te verwonderen leren wij iets over wie we zijn in verhouding tot de wereld waarin wij leven.
- Wanneer wij ons overgeven aan de verwondering, gaan we een avontuur aan waarvan de uitkomst ongewis is.

De methodiek is vrij van verwachtingen, maar niet verwachtingen-loos. Als je aan de voorkant vertrouwen geeft, kun je namelijk de ontwikkeling volgen. Je kunt daar sturing aan geven door verwachtingen om te zetten in wederzijdse afspraken. Daarover kun je onderhandelen en dat is meer gelijkwaardig.

Vertrouwen geven betekent overigens niet dat je ook vertrouwen krijgt. Er kan bij de cliënt wantrouwen en weerstand zijn door faalervaringen in het verleden. Niet bang zijn voor afwijzing is daarom een belangrijke basisvaardigheid van de arbeidsdeskundige. Dit betekent ook dat je niet op de relatie gaat zitten om vertrouwen te krijgen. Vertrouwen van de cliënt is namelijk geen noodzakelijke voorwaarde om te kunnen beginnen. Ook zonder vertrouwen kun je een goed gesprek voeren en afspraken maken die nagekomen worden.

KADER 7.1 WERKINSTRUCTIES

- Bespreek welke verwachtingen betrokkenen van de cliënt hebben, hoeveel ruimte ze geven en hoe ze verwachtingen kunnen omzetten in wederzijdse afspraken.
- Blijf bij je verwondering (eerste emotie), dan blijf je vrij van verwachtingen en oordelen.
- Neutraliseer je verwachtingen door ze te toetsen. Zeg bijvoorbeeld: 'Dit maakt op mij de indruk dat..., bedoel je dat ook?' Of: 'Dit is wat je zegt en dit is wat je doet. Klopt dat met wat je wilt?'
- Ga vervolgens na of er een afspraak over te maken is. En blijf de gemaakte afspraken steeds helder met elkaar communiceren. Anders blijven het verwachtingen.
- Maak onderscheid in afspraken die eigenlijk spelregels zijn (zoals op tijd komen, ziekmelden) en verwachtingen die je kunt omzetten in afspraken.
- Maak je los van de verwachting dat je altijd iets moet doen. Ruimte geven kan ook een oplossing zijn. Dat is de kunst van het niets doen.
- Wees niet bang voor afwijzing. Ga niet op de relatie zitten en hard werken om het gevoel te krijgen dat je wordt vertrouwd.
- Ga niet uit van ziektebeelden, want die sturen je om op een bepaalde manier naar gedrag te kijken. Dat is een valkuil. Hoe een ziektebeeld zich manifesteert is persoonsafhankelijk.
- Je kunt wel achteraf nagaan of het gedrag is te verklaren door de kennis die je van het ziektebeeld hebt.

7.2 Als mensen doen wat ze kunnen, ontstaat er ruimte om te groeien

Toelichting

Arbeidsdeskundigen werken vaak volgens een voorgeschreven traject of protocol waar mensen zich aan moeten houden. Wat er gebeurt, moet daar dan precies in passen. Een protocol geeft zeker houvast, maar je neemt wel de regie over en mist bij cliënten wat ze kunnen. Dit geldt ook voor het leersysteem. Het leersysteem wil het beheersbaar houden en daarom moet de student een bepaalde route volgen. Bij het principe van Volgend Sturen is de route echter niet belangrijk. Het gaat om de stappen die iemand zet. Wanneer je begint met doen wat vlakbij binnen je bereik ligt, kun je uiteindelijk ook het diploma halen.

Volgend sturen betekent overigens niet dat je op je handen moet zitten. Als de cliënt bijvoorbeeld niet weet wat de afspraken zijn in termen van uitvoerbare activiteiten, kan het alle kanten opgaan. Vooral in het begin is het hard werken. Later neemt de inspanning af.

Vaak krijgen cliënten een taak aangereikt die te ingewikkeld is. Die moeilijke taak moet dan teruggebracht worden naar een uitvoerbare activiteit. Daarom is het de kunst om de juiste vragen te stellen en niet zelf met de antwoorden te komen. Samen zoeken naar de ruimte die groot genoeg is om te kunnen bewegen en klein genoeg zodat het veilig is. Als iemand in het begin alleen punten kan slijpen, begint hij met punten slijpen. Als de cliënt vervolgens ervaart dat hij het kan en positieve reacties krijgt, bevordert dit de intrinsieke motivatie. En dan komt er ook ruimte voor een volgende stap.

Groei is echter geen noodzaak, maar een uitnodiging. Anders komt er druk op. Groei is wel een logisch gevolg van het proces. Het groeitempo om wat meer te gaan doen, verschilt per persoon. Soms zet de cliënt twee stappen vooruit en één stap achteruit. Gaandeweg wil iedereen echter meer kunnen van de functiebeschrijving.

KADER 7.2 WERKINSTRUCTIES

- Geef de cliënt het gevoel dat hij iets kan door wat voor hem normaal gedrag is te benoemen en expliciet te maken. Kijk daarvoor heel goed naar het individu en probeer antwoord te krijgen op de vraag: wie ben jij, wat kan jij?
- Als de cliënt denkt dat hij niets kan, vraag dan: 'Hoe ben je hier dan gekomen, en wat heb je daarvoor gedaan?'
- Wees duidelijk en kies je woorden zorgvuldig om de positie scherp te maken. Zeg niet: 'We gaan uit van wat jij wél kunt', maar: 'We gaan uit van wat jij kúnt.'

- Stel vragen zonder oordelen en zoek met de ander naar de ruimte om te groeien. Zeg bijvoorbeeld: 'Dit doe je nu, wat zou je nog meer willen doen?'. Iedereen heeft nog wel een taak of activiteit die hij ook graag zou willen doen.
- Als de cliënt een taak moeilijk vindt of steeds uitstelt, probeer dan achter de oorzaak te komen. Ga er niet in mee als iemand het moeilijk vindt, maar neem het wel serieus.
- Buig een moeilijke taak of een negatieve verwachting om door er een uitvoerbare activiteit en/of een afspraak over te maken. Op die manier maak je het veilig.
- Nodig de cliënt uit om de activiteit te doen, maar leg er geen druk op.

7.3 Een veilig groepsklimaat bevordert de individuele ontwikkeling

Toelichting

Het groepsproces kan gebruikt worden om individuele ontwikkeling te realiseren. Vooral in het begin van de opleiding kan het alle kanten opgaan. De posities in de groep worden dan ingenomen. Oplopende emoties, conflicten en competitie zijn niet denkbeeldig. Het is daarom belangrijk om te zorgen voor veiligheid in de groep. Cliënten ontdekken dan dat ze niet alleen staan in hun ongemak over bepaalde zaken en de belemmering wordt minder belangrijk. De begeleider kan dit proces ondersteunen.

Er kunnen conflicten en misverstanden ontstaan door verschillen in de groep. Daarom is het van belang om de verschillen te normaliseren. Het is normaal dat niet iedereen dezelfde betekenis aan een woord of een gebeurtenis geeft. Iedereen is wel in dezelfde tijd opgegroeid maar zat op een andere plek. Dit erkennen is voor deze doelgroep heel ingewikkeld, maar uiteindelijk zal het lukken. Dan is de angel die tot misverstanden kan leiden eruit.

Het komt ook nogal eens voor dat studenten vriendjes van elkaar 'afpakken'. De groepsbegeleider kan ervoor zorgen dat het vriendje de vijand wordt. Als de groep bedreigd wordt door iemand van buiten, sluiten namelijk de rijen. Die groepsdynamiek blijkt in de praktijk heel sterk te zijn.

Tegen het einde van de opleiding ontstaat er binnen de groep een 'steunsysteem', dat ervoor zorgt dat iedereen kan slagen. Er ontstaan koppeltjes waarbij de ene student de ander erdoorheen trekt. De begeleider kan de groep actief betrekken bij een probleem van iemand uit de groep, zoals een onverwachtse zwangerschap. Medestudenten dragen dan bij aan het creëren van ruimte om de opleiding te afmaken.

Cliënten maken overigens niet alleen deel uit van een groep in de opleiding, maar bijvoorbeeld ook op het werk, het gezin of bij een groepsintake.

KADER 7.3 WERKINSTRUCTIES

- Communiceer gelijkwaardig: ga zitten en communiceer op oogniveau, laat je bij de voornaam noemen, trek geen duur pak aan, etc.
- Breng structuur aan in het gesprek en wees duidelijk over het gespreksonderwerp. Maak gebruik van de kracht van de herhaling.
- Zorg dat het veilig is voor iedereen in de groep. Wees er voortdurend alert op dat iemand niet buiten de groep komt te staan.
- Verbied over elkaar communiceren via social media. Dit om eventueel pesten aan te pakken. Zorg ervoor dat de docent dit ook verbiedt.
- Normaliseer de verschillen. Leg uit dat het normaal is dat we bij dezelfde gebeurtenis of hetzelfde woord een verschillende ervaring hebben.
- Bespreek onderlinge controverses volgens de wetten van groepsdynamica. Zo kun je ervoor zorgen dat het veilig blijft. Krijg je er de vinger niet achter, blijf dan zo lang als nodig extra aanwezig in de lesgroep.
- Betrek de groep bij het zoeken naar oplossingen voor individuele problemen. Op die manier kun je voor de cliënt soms ook ruimte creëren om de opleiding af te maken.

7.4 Duurzame groei kan alleen plaatsvinden als de omgeving meeverandert

Toelichting

De cliënten zijn onderdeel van een systeem en elke verandering is een bedreiging voor dat systeem. Het grote systeem, waaronder de opleiding en de instanties, wil het liefst dat iedereen hetzelfde is, want anders kan het systeem het niet aan. In het kleine systeem, het gezin, is de ouder bepalend. Het loslaten van de oorspronkelijke ouder-kindpositie is lastiger als het kind zich minder makkelijk in de maatschappij begeeft en als er sprake is van (multi-complexe) problematiek. Ouders blijven dan de leiding houden, waardoor de ontwikkeling van de jongvolwassene verder achter gaat lopen.

Vanuit het grote en kleine systeem is leidend sturen de standaard. Bij leidend sturen heb je vertrouwen in jezelf als ouder of deskundige. Bij volgend sturen moet je vertrouwen hebben in het vermogen van de ander om zelf keuzes te maken. Je kunt wel volgen hoe die keuzes uitpakken.

Een van de belangrijkste vaardigheden van de arbeidsdeskundige is dat je in staat moet zijn om alle betrokkenen te verbinden, zodat ze zich committeren aan de methodiek. Ouders moeten begrijpen dat ze eerst zelfstandigheid moeten geven voordat hun kind een keuze kan maken. Dat ze iets beter niet meer kunnen doen, is echter geen oordeel of afwijzing. Als het daardoor goed gaat, heeft de ouder het kind namelijk in staat gesteld om het zelf te doen. De ouder kan dit ook als een beloning zien. Dit is voor de ouder vaak een hele andere kijk op de zaak. Het meenemen van het – soms disfunctionele – gezinssysteem is ook nodig, omdat dit de cliënt kan helpen bij de transfer naar de toekomstige werkomgeving. De ondersteuning vanuit een project, de jobcoach en/of arbeidsdeskundige is immers tijdelijk.

Richting professionals kan meer metacommunicatie plaatsvinden over wat er in het proces gebeurt en waarom er niet resultaatgericht wordt gewerkt.

KADER 7.4 WERKINSTRUCTIES

- Help het systeem de verandering te accepteren. Zorg ervoor dat alle betrokkenen zich committeren aan de methodiek. De neuzen moeten dezelfde kant op staan.
- Houd bij de uitleg rekening met wat mensen aankunnen aan informatie. Daar komt ook de verwondering bij kijken.
- Blijf weg van het oordeel, behalve bij zaken als misbruik en mishandeling.
- Leg betrokkenen in het kleine systeem uit dat ze eerst ruimte moeten geven voordat de ander een keuze kan maken. En dat het ook aan de ouders te danken is als het proces vervolgens goed gaat.
- Zorg bij de betrokken professionals voor metacommunicatie over wat er gebeurt in het proces. Leg uit dat de aanpak op het proces is gericht en niet op het resultaat.

8 Onderbouwing

Bij het onderbouwen van de ToC staat centraal of het aannemelijk is dat de beoogde effecten worden bereikt met de activiteiten en of de axioma's kloppen. In dit project hebben we de ToC van Stichting Gezel onderbouwd aan de hand van een stakeholdersconsultatie, casestudies en een beknopte literatuurstudie. Op basis hiervan concluderen we dat het zeer aannemelijk is dat de output en kortetermijneffecten het gevolg zijn van de uitgevoerde activiteiten en manier van begeleiden. Of dit voor de langetermijneffecten ook het geval is – namelijk dat de doelgroep zich kan handhaven op de arbeidsmarkt – zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

8.1 Stakeholdersconsultatie

In een onlinebijeenkomst op 1 oktober 2020 hebben stakeholders de werking van de ToC bevestigd. De input van de stakeholders is verwerkt in de ToC. Hieronder gaan we in op de onderwerpen die tijdens deze bijeenkomst de meeste aandacht kregen.

Wetenschappelijke inzichten

De manier van begeleiden, zoals beschreven in de axioma's, kan onderbouwd worden met wetenschappelijke inzichten, zoals het integratief gedragsmodel en de zelf-determinatie-theorie. Bevestigd werd dat mensen zich ontwikkelen als ze doen wat ze kunnen, als ze aangesproken worden op hun gedrag in plaats van de persoon, als ze positief bejegend worden en fouten mogen maken. Hun zelfvertrouwen neemt dan toe en hun perspectief wijzigt. In paragraaf 8.2 gaan we nader op deze en andere theorieën in.

Opleiden op maat

Veel zorgassistenten werd een mbo-2-opleiding afgeraden, omdat ze het niet zouden kunnen. Bij Stichting Gezel blijkt dat ze het wel kunnen, en dat ze vaak ook nog eens doorstromen naar mbo-3. Stakeholders bevestigen dat de mogelijkheid om de opleiding in hun eigen tempo te doen voor deze doelgroep belangrijk is. Dit is ook herkenbaar vanuit de TOP- en DOE-academies, een nieuw samenwerkingsverband tussen bedrijfsleven, speciaal onderwijs en de gemeente Rotterdam (www.topacademie.nl). Ook hier starten de deelnemers met een laag toekomstbeeld en stijgen ze vervolgens boven zichzelf uit. Volgens de stakeholders gaat het erom een leeromgeving te creëren waarin de jongeren zich kunnen ontwikkelen naar vermogen. Die context kun je op verschillende manieren vormgeven.

Werknemerschap versus stage

De zorgassistenten zijn werknemers in een leerwerkbaan. Een stage is voor zowel de school als de zorgassistenten vrijblijvender. De betaalde baan zorgt ervoor dat zorgassistenten in een andere verantwoordelijkheidsmodus komen. Ze worden serieus genomen. Stakeholders zien die verantwoordelijkheidsmodus ook bij andere initiatieven. Bijvoorbeeld bij de **STiP-banen in Den Haag**, waar mensen heel ander gedrag zouden vertonen dan bij de zogenaamde brugplekken. Stakeholders geven aan dat het voor alle partijen wel duidelijk moet zijn dat de zorgassistent een werknemer is.

Groepsdynamiek

Stakeholders bevestigen dat het groepsproces een middel is om individuele ontwikkeling te realiseren. Het is belangrijk dat dit op een goede wijze wordt begeleid. De energie in de groep is namelijk heel bepalend voor het proces. De vraag is welke elementen in het groepsproces bijdragen aan de individuele ontwikkeling. Veiligheid is in elk geval een cruciale factor. Het gaat om een samenspel tussen het opbouwen van het groepsproces én individuele begeleiding.

In dienst nemen door de school is niet vanzelfsprekend

Stakeholders geven aan dat het niet voor iedereen duidelijk is dat het project twee jaar duurt en dat het niet vanzelfsprekend is dat de zorgassistent daarna bij de school in dienst komt. Dit kan nog meer benadrukt worden. De tijdelijkheid is volgens Stichting Gezel een essentieel onderdeel van het traject, omdat je niet weet hoe de ontwikkeling van de zorgassistent eruit gaat zien. Bovendien is het goed voor het maken van een eigen keuze (zelfregie, eigen verantwoordelijkheid nemen). Pas in het derde kwartaal van het tweede jaar krijgt de school de vraag of de zorgassistent in dienst kan komen. In de begeleiding komt er dan ook aandacht voor sollicitatievaardigheden. Zo nodig wordt een jobhunter ingezet.

Indirecte effecten

Er zijn ook indirecte effecten voor werkgevers. Het perspectief van veel schoolleiders en werkbegeleiders veranderde namelijk door de inzet van een zorgassistent in de klas. Zij werden enthousiast over de meerwaarde voor het personeel én de kwaliteit van het onderwijs. Dit blijkt ook uit onderzoek (zie kader 8.1).

KADER 8.1 TOEGEVOEGDE WAARDE ZORGASSISTENTEN VOOR HET PRIMAIR ONDERWIJS

Gezondheid

De zorgassistent neemt de leerkracht werk uit handen. Daardoor wordt de leerkracht ontlast, neemt de werkdruk af en is hij of zij soms letterlijk minder moe. Het kan daarbij zowel gaan om taken in de klas als om taken buiten de klas. Voorwaarde voor deze positieve effecten is wel dat de leraar het leuk moet vinden om de zorgassistent te begeleiden.

Motivatie

Leraren en schoolleiders halen vaak veel voldoening uit een succesvolle plaatsing. Het zien en ervaren dat de zorgassistent blij is, het goed doet en zich ontwikkelt, en daar zelf een bijdrage aan kunnen leveren, is van invloed op hun werkplezier. De motivatie neemt ook toe doordat ze minder werkdruk ervaren en/of omdat de plaatsing een positieve invloed heeft op de sfeer in het team.

Kwaliteit van het onderwijs

Doordat de leerkrachten en soms ook schoolleiders werk uit handen wordt genomen, hebben zij meer tijd voor hun kerntaken en neemt de kwaliteit van het onderwijs toe. Zo leidt de inzet van zorgassistenten in de klas tot extra aandacht voor kinderen die dat nodig hebben, kleinere groepjes bij werkjes, meer tijd voor de leerkracht om werk voor te bereiden en meer rust in de klas. Een andere belangrijke waarde is dat de kinderen leren omgaan met iemand die wellicht anders is. Opvoedkundig is het daarom goed voor de leerlingen. Ze zien dat mensen met een arbeidsbeperking capabel zijn en erbij horen.

Bron: Smit & van Vuuren, 2016; Smit, Wolswijk, Reijnga & Van Vuuren, 2016.

Veel scholen wilden de zorgassistent echter niet zelf in dienst nemen, ook al waren zij heel tevreden over hun functioneren. Welwillende schoolleiders liepen stuk op bestuurders die alleen naar de financiën keken. Via Stichting Gezel betaalden zij slechts € 300 in de maand. Stakeholders adviseren daarom om uit te gaan van reguliere financiering en regulier werkgeverschap. Of zoals een stakeholder het verwoordt: 'Stichting Gezel heeft laten zien dat dat de inzet van de doelgroep rendabel is. Er is een manier waarop het kan. Dat is heel sterk, maar het werkgeverschap ligt op de verkeerde plek.'

8.2 Cases

Om de ToC vanuit de praktijk te onderbouwen, zijn vier casestudies uitgevoerd bij ex-leerlingen van Stichting Gezel. Voor elke case is de ex-leerling, de moeder en de betrokken jobcoach geïnterviewd. Ook de rol van de coördinator van Stichting Gezel komt aan bod. Om pragmatische redenen zijn alleen deelnemers van de laatste opleidingsgroep benaderd. Met hen was er namelijk nog contact en de ervaringen met het traject zouden bij hen nog vers in het geheugen liggen. De interviews zijn in september/oktober 2020 afgenomen met degenen die wilden meewerken.

De cases onderbouwen het belang van de vier activiteiten in het project Zorgassistent-in-de-klas (groepsintake, aangepaste opleiding, begeleiden bij 'leren werken', betrekken van de omgeving) en de daarbij gehanteerde methodiek Volgend Sturen. Wat opvalt is dat er bij alle vier de ex-leerlingen de nodige (lage of juist hoge) verwachtingen waren (bij henzelf, de vorige school en/of in de thuissituatie). Verder was er sprake van specifieke problematiek waardoor veel begeleiding en maatwerk noodzakelijk was. Het 'thuissysteem' speelde ook een belangrijk rol. Elke case is echter anders en daarmee ook de aspecten die vooral belangrijk waren voor het succes. De casebeschrijvingen zijn opgenomen in bijlage 5.

8.3 Literatuur

Om de aanpak en axioma's te onderbouwen, hebben we een beknopte literatuurstudie uitgevoerd. Er is geen wetenschappelijke literatuur gevonden over de methodiek van Stichting Gezel (Volgend Sturen). Wel blijkt dat de aanpak (of onderdelen daarvan) goed aansluit bij een aantal veel gebruikte wetenschappelijke theorieën en modellen die bewezen effectief zijn. We gaan hieronder kort in op de diverse theorieën. In bijlage 6 worden deze nader toegelicht.

Integratief gedragsmodel en Capability Approach

Het integratief gedragsmodel van Fishbein & Ajzen (2010) gaat vooral over het willen, het kunnen en het belang van denken dat je het kunt. Het is een goed kader om methodisch vast te stellen wat er aan de hand is, welk perspectief de persoon heeft en waar het probleem precies zit (Blonk, 2018). Maar daar hoort wel een context bij die faciliteert, die het mogelijk maakt. Zo kunnen we volgens Blonk wel vaststellen dat ontwikkeling en opleiding het beste re-integratiemiddel zijn, maar als de reguliere opleiding niet aansluit bij de leerstijl van bijvoorbeeld lager opgeleiden, dan is opleiden geen bereikbare mogelijkheid en ontstaat er de facto ongelijkheid. Het gaat dus ook om in staat gesteld worden oftewel de context. Hier kan de Capability Approach het model van Fishbein en Ajzen aanvullen.

De methodiek van Stichting Gezel sluit hierbij aan: moeilijke taken ombuigen in uitvoerbare activiteiten, de opleiding aanpassen en zo nodig de omgeving betrekken heeft tot gevolg dat de zorgassistent doet wat hij of zij wil en kan.

Zelf-determinatie-theorie en sterke-punten-benadering

De zelf-determinatie-theorie (ZDT) van Deci & Ryan (1985; 2000) is net zoals het integratief gedragsmodel een brede theorie die veel aspecten uit de aanpak van Stichting Gezel kan onderbouwen. De theorie stelt onder andere dat de werkcontext groei van werknemers kan bevorderen door hun behoefte aan verbinding, competentie en autonomie te bevredigen. Wat daarbij helpt, is een ondersteunend werkklimaat, waaronder positieve feedback.

Dit laatste komt ook naar voren in de sterke-punten-benadering van Seligman & Csikszentmihalyi (2000), die net zoals de ZDT gegrond is in de positieve psychologie. In deze benadering ligt de focus op het optimaliseren van talenten, in plaats van het verbeteren van zwakke kanten van medewerkers. Onderzoek wijst uit dat medewerkers die relatief weinig positieve emoties ervaren nog het meest profiteren van de sterke-punten-benadering (Van Woerkom, 2011).

Deze positieve insteek is ook een belangrijk uitgangspunt bij Stichting Gezel. Samen zoeken naar de ruimte die groot genoeg is om te kunnen bewegen en klein genoeg zodat het veilig is. Als de cliënt vervolgens ervaart dat hij het kan en positieve reacties krijgt, bevordert dit de motivatie en komt er ruimte voor een volgende stap.

Interessant is dat de ZDT ook aangeeft hoe je mensen kwalitatief goed kunt motiveren, zelfs voor taken of activiteiten die eigenlijk weinig interessant zijn. Dit door ervoor te zorgen dat zij de taak of activiteit gaan zien en ervaren als iets van zichzelf en uit eigen beweging gaan doen (interne regulering). Bij Stichting Gezel gebeurt dit door samen te zoeken naar de ruimte voor groei, de cliënt zelf te laten kiezen en daarover een wederzijdse afspraak te maken.

Cliëntgerichte benadering en expectancy-conformation

Stichting Gezel heeft veel aandacht voor een benadering die vrij van verwachtingen is en zonder oordelen. Een onderbouwing van het belang hiervan vinden we onder andere bij:

- De cliëntgerichte benadering van Rogers (2019). Rogers benadrukt het belang van een onvoorwaardelijke positieve grondhouding (unconditional regard). Dit wil niet zeggen dat je alles mooi en goed moet vinden van de cliënt, maar wel dat je de cliënt op een fundamenteel niveau accepteert. Dit uit zich bij Stichting Gezel bijvoorbeeld in de uitspraak: 'We willen jou wel, maar je gedrag niet.'

- Literatuur over stigmatisering (o.a. Van Weeghel et al, 2016). Expectancy-conformation houdt in dat onze aandacht uitgaat naar informatie die onze (meer of minder bewuste) vooroordelen bevestigt. Onze aandacht gaat veel minder uit naar informatie die onze vooroordelen niet bevestigt. Deze expectancy-conformation houdt bestaande stereotypen in stand en maakt het lastig om ze te veranderen. De neiging om verschijnselen of gedrag te interpreteren conform onze verwachtingen kan zelfs zo sturend zijn dat we verbanden gaan zien die er in werkelijkheid niet zijn.

Systeem- en communicatietheorie

De systeemtheorie gaat ervan uit dat een probleem altijd ontstaat binnen de context van de familie, de cultuur en de maatschappij als geheel. Het probleem is nooit helemaal te herleiden tot een enkele individuele factor. Daarom is het van belang om de familie en de omgeving (het systeem) van de jongere te betrekken bij een eventuele interventie. Dit sluit aan bij de axioma 'Duurzame groei kan alleen plaatsvinden als de omgeving meeverandert'. Om dit goed te kunnen doen, stelt Stichting Gezel dat het van belang is om het systeem te helpen de verandering te accepteren. En daarbij telt de manier van communiceren. Watzlawick (2009) is een belangrijke representant van de systeem- en communicatietheorie. Hij stelt onder andere dat elke boodschap een inhouds- en een betrekkningsniveau heeft.

Tuckmanmodel

Het belang van een veilig groepsklimaat onderbouwen we met literatuur over groepsdynamica (Remmerswaal & Leijenhof, 2020) en het fasenmodel van Tuckman (1988, 1998). De fasen van Tuckman zien we ook terug bij de opleidingsgroep van Stichting Gezel. Bijvoorbeeld de tumultueuze fase aan het begin en de performing fase als de groepsleden elkaar gaan helpen. De docent of begeleider sluit met situationeel leiderschap aan bij de fase waarin de groep verkeert om te zorgen voor de benodigde veiligheid. Ook de inzichten van Watzlawick (2009) over communicatie zijn hier van belang.

Literatuur

- Blonk, R. (2018). We zijn nog maar net begonnen. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Innovatie van Arbeid aan Tilburg University.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. New York: Psychology Press.
- Langer, E.J. & Abelson, R.P. (1974). A patient by any other name...: Clinicia group difference in labeling bias. In *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (1) 4-9.
- Remmerswaal, J. & Leijenhorst, B. (2020). Groepsdynamica, de basis. Professioneel begeleiden van groepen. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Rogers, C.R. (2019). Mens worden. Een visie op persoonlijke groei. Utrecht: Uitgeverij Bijleveld.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Seligman, M.E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*. 55 (1) 5-14.
- Sen, A.K. (1997). Inequality, unemployment and contemporary Europe. *International Labour review*. 136:2, 155-172.
- Smit, A. & Van Vuuren, T. (2016). Banenafpraak in het PO: Zonder waarde geen plaatsing. Heerlen: Loyalis Kennis en Consult.
- Smit, A., Wolswijk, A., Reijenga, F. & Van Vuuren, T. (2016). Goede voorbeeldenboek. Banenafpraak in het PO: Zonder waarde geen plaatsing. Heerlen: Loyalis Kennis en Consult.
- Steensma (2017). Positieve psychologie van arbeid en organisatie. Amsterdam: Steensma en Boom Uitgevers Amsterdam.
- Tuckman, B.W. (1988; 1998). The long road to Boston, Tallahassee, FL: Cedarwinds Publishing.
- Verhoeven, C. (2012). Inleiding tot de verwondering. Eindhoven: Uitgeverij Damon Vof.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (2009). De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Weeghel, J. van, Pijnenburg, M., van 't Veer, J. & Kienhorst, G. (2016). Handboek destigmatisering bij psychische aandoeningen. Principes, perspectieven en praktijken. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Woerkom, v. M., Stiensma, M., Tjepkema, S. & Spruyt, M. De 'sterke-punten'-benadering werkt. In O&O, nummer 3, pp. 28 - 32, 2011.



Lesplan methodiek Volgend Sturen

Behorend bij de publicatie Volgend Sturen
In opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

Doelgroep

De training is ontwikkeld voor arbeidsdeskundigen.

Basisvoorwaarden deelname

- Afgeronde erkende opleiding Arbeidsdeskundige.
- Als arbeidsdeskundige direct met klanten werken. Dit is belangrijk om de vertaalslag naar de praktijk te kunnen maken.
- Basiskennis over:
 - mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
 - psychische aandoeningen;
 - wet- en regelgeving;
 - gesprekstechnieken;
 - systeemtheorie;
 - groepsdynamica;
 - individuele plaatsing en steun (IPS);
 - functies en functie-eisen;
 - secundaire factoren bij re-integratie.

Omvang training

- vier dagdelen;
- vier uur per dagdeel (waaronder een half uur pauze);
- uren begeleide intervisie (nader te bepalen).

Aantal deelnemers

Twaalf personen

Doel training

De focus ligt op het trainen van de vaardigheden die nodig zijn om te kunnen werken volgens de methodiek Volgend Sturen.

Uitgangspunten

- Accentueren dat Volgend Sturen een andere manier van werken is.
- De deelnemers eigenaar maken van het proces.

Opzet training

De training is opgezet rond de vier axioma's van de Theory of Change:

1. Als je vrij bent van verwachtingen, geef je ruimte om te groeien.
2. Als mensen doen wat ze kunnen, ontstaat er ruimte om te groeien.
3. Een veilig groepsklimaat bevordert de individuele ontwikkeling.
4. Duurzame groei kan alleen plaatsvinden als de omgeving meeverandert.

Tijdens elk dagdeel staat één van de axioma's centraal. De training bestaat uit oefenen en zelf ervaren, overdragen van kennis, opdrachten maken en ervaringen uitwisselen. We maken hierbij gebruik van de Theory of Change, de bijbehorende casussen, een acteur en filmpjes. Tussen de bijeenkomsten door oefenen de deelnemers het geleerde in hun eigen werkpraktijk.

Om de methodiek te laten beklijven, is het wenselijk om na afloop van de training begeleide intervisie aan te bieden.

DAGDEEL 1 Als je vrij bent van verwachtingen, geef je ruimte om te groeien

Huiswerk vooraf: lezen AKC-cahier Volgend Sturen.

Leerdoelen

- Kennis van de Theory of Change.
- Herkennen van verwachtingen.
- Loskomen van verwachtingen.
- Niet bang zijn voor afwijzing.

Programma

- We vallen met de deur in huis met een oefening in het herkennen van verwachtingen (in tweetallen). Plenair nabespreken.
- Plenaire kennismaking. Iedereen vertelt wat zijn of haar verwachtingen van de training zijn. Trainer geeft informatie over vrij van verwachtingen werken.
- Kennis delen over de opzet van de training en de Theory of Change. Benadrukken dat de methodiek breder toepasbaar is dan alleen bij de doelgroep van het project Zorgassistent-in-de-klas.

- Kennis delen over hoe je kunt loskomen van verwachtingen. Oefenen en nabespreken.
- Optioneel: pauze combineren met oefening in waarnemen (lunchwandeling).
Plenair: mensen beperken zich voortdurend in hun waarneming.

Huiswerk

In de praktijk oefenen met het herkennen van verwachtingen, loskomen van verwachtingen en niet bang zijn voor afwijzing.

DAGDEEL 2 Als mensen doen wat ze kunnen, ontstaat er ruimte om te groeien

Leerdoelen

- Creëren van ruimte voor groei door de juiste vragen te stellen.
- Moeilijke taken omzetten in uitvoerbare activiteiten.
- Toepassen en aanpassen formulier 'Evaluatie ontwikkeling zorgassistent'.
- Omgaan met het niet nakomen van afspraken.

Programma

- In tweetallen het huiswerk bespreken. Plenair: wat was lastig of onduidelijk?
- Kennis delen over hoe je de juiste vragen stelt, zodat er ruimte komt voor groei. Oefenen en nabespreken.
- Kennis delen over hoe je een moeilijke taak ombuigt in een uitvoerbare activiteit en daar een afspraak over maakt. Oefenen en nabespreken.
- Kennis delen over hoe je het formulier 'Evaluatie ontwikkeling zorgassistent' kunt toepassen en aanpassen. Oefenen en nabespreken.
- Kennis delen over wat je kunt doen als iemand de afspraak niet uitvoert en wat je vooral niet moet doen. Oefenen en nabespreken.

Huiswerk

In de praktijk oefenen met de leerdoelen.

DAGDEEL 3 Een veilig groepsklimaat bevordert de individuele ontwikkeling

Leerdoelen

- Zorgen dat het veilig blijft in de groep.
- Groepsdynamiek positief inzetten.
- Ingrijpen bij problemen met de groepsdynamiek

Programma

- In tweetallen het huiswerk bespreken. Plenair: wat was lastig of onduidelijk?
- Kennis delen over hoe je zorgt voor veiligheid in de groep. Oefenen en nabespreken.
- Kennis delen over hoe je de groepsdynamiek positief kunt inzetten. Oefenen en nabespreken.
- Kennis delen over hoe je kunt ingrijpen bij problemen met de groepsdynamiek. Oefenen en nabespreken.

Huiswerk

In de praktijk oefenen met de leerdoelen.

DAGDEEL 4 Duurzame groei kan alleen plaatsvinden als de omgeving meeverandert

Leerdoelen

- Het kleine systeem (ouders, gezin) helpen de verandering te accepteren.
- Metacommunicatie over de aanpak met professionals.
- De methodiek uitleggen aan stakeholders.

Programma

- In tweetallen het huiswerk bespreken. Plenair: wat was lastig of onduidelijk?
- Kennis delen over hoe je de ouder kunt helpen een verandering te accepteren. Oefenen en nabespreken.
- Kennis delen over metacommunicatie met professionals. Oefenen en nabespreken.
- Kennis delen over hoe je de methodiek kunt uitleggen aan stakeholders. Oefenen en nabespreken.
- Evaluatie training.

Begeleide intervisie

In een aantal begeleide intervisiebijeenkomsten kunnen arbeidsdeskundigen ervaringen uitwisselen en advies krijgen over de methodiek Volgend Sturen.

Bijlagen

Bijlage 1

Leden werkgroep	53
-----------------	----

Bijlage 2

Stakeholders	54
--------------	----

Bijlage 3

Formulieren Evaluatie ontwikkeling zorgassistent	55
--	----

Bijlage 4

Outputmeting	60
--------------	----

Bijlage 5

Cases	62
-------	----

Bijlage 6

Theorieën en modellen	74
-----------------------	----

Bijlage 1 Leden werkgroep



- 1 Joke van Eerdewijk (arbeidsdeskundige)
- 2 Peter Jonges (coördinator Stichting Gezel)
- 3 Aukje Kalkman (arbeidsdeskundige i.o.)
- 4 Karen Mastenbroek (arbeidsdeskundige)
- 5 Paul van de Putte (arbeidsdeskundige)
- 6 Denise de Roos (arbeidsdeskundige)
- 7 Con Smeets (coördinator Stichting Gezel)
- 8 Berry Striekwold (arbeidsdeskundige)
- 9 Miriam van Tijn (arbeidsdeskundige)
- 10 Marianne Holleman (directeur Arbeidsdeskundig Kennis Centrum)

Bijlage 2 Stakeholders

- 1 Roland Blonk, principal scientist TNO en bijzonder hoogleraar Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Innovatie van Arbeid
- 2 Kersten Hogenbirk, directeur/bestuurder MOvactor, oud-regiocoördinator Stichting Gezel
- 3 Diana Lettink, plaatsvervangend fondsmanager SBCM
- 4 Jos Schenk, jobcoach Netxtjob Outplacement BV
- 5 Jeroen Smets, senior adviseur werkgeversdiensten UWV WERKbedrijf Zuidoost Brabant
- 6 Peter Vos, projectleider Baanbrekers (project om scholen in het PO en VO extra ondersteuning te bieden om mensen met een arbeidsbeperking aan een baan te helpen)

Bijlage 3 Formulieren Evaluatie ontwikkeling zorgassistent

Toelichting

De jobcoach kan de formulieren 'Evaluatie ontwikkeling zorgassistent' gebruiken als een indicatief groei-instrument. Er zijn twee formulieren beschikbaar: een formulier voor de zorgassistent in de klas en een formulier voor de zorgassistent in de ouderenzorg. Wil je het formulier aanpassen naar een andere functie, dan zijn de Excelbestanden beschikbaar via de [website van het AKC](#).

De formulieren zijn gemaakt om de ontwikkeling van de werknemer inzichtelijk te krijgen. Ze zijn louter bedoeld als ondersteuning bij de evaluatie van de voortgang (eenmaal per kwartaal). Dit helpt de werknemer, de werkbegeleider en de jobcoach om de ontwikkeling te objectiveren en de ontwikkeldoelen voor de komende periode te bepalen.

Voor elk formulier is de normfunctie de basis. Voor de zorgassistent in de klas is dat de functiebeschrijving die Stichting Gezel samen met de scholen heeft gemaakt. Voor de zorgassistent in de ouderenzorg is dat de functiebeschrijving Helpende niveau 2. Ook voor andere functies kan dit formulier als uitgangspunt dienen.

Niet alle activiteiten en competenties die op het formulier staan, hebben hetzelfde belang of dezelfde zwaarte. Het verschil wordt uitgedrukt in de factor 1, 1,5 of 2. De factor wordt vermenigvuldigd met het totaal van de score op initiatief, zelfstandig, probleem oplossen en hygiëne/netheid:

- **Initiatief:** in staat zijn om uit eigen beweging zaken op te pakken of aan te pakken.
- **Zelfstandig:** in staat zijn om binnen werkafspraken eigen keuzes te maken.
- **Probleem oplossen:** in staat zijn om oplossingen te bedenken binnen de werkafspraken.
- **Hygiëne/netheid:** in staat zijn om binnen de functie eigen hygiëne/netheid maar ook de hygiëne/netheid van anderen en op de werkplek toe te passen.

Initiatief, zelfstandig, probleem oplossen en hygiëne/netheid kunnen een score van 1, 2, 3 of 4 krijgen. Hoe hoger de score des te meer de werknemer voldoet aan de eisen van de functie.

Er zijn ook items die zich niet goed lenen voor een score van 1 tot 4. Deze krijgen dan een score voldoende of onvoldoende voor de functie-uitvoering op het moment van evaluatie.

1 Formulier Evaluatie ontwikkeling zorgassistent-in-de-klas

Evaluatie ontwikkeling zorgassistent primair onderwijs

Naam :
Datum :
Jobcoach :

Praktische uitvoering

De zorgassistent ondersteunt de leerkracht in de groepen 1 en 2 bij de algemene verzorging van de leerlingen	factor	initiatief	zelfstandig	Probleemoplossen	Hygiëne/netheid	
1 het helpen bij het aan- en uittrekken van de leerlingen (bv. bij de gymlessen of bij aankomst en vertrek)	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
2 het helpen van de leerlingen bij het wassen van handen en gezicht	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
3 het assisteren bij toiletbezoek van leerlingen	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
4 het assisteren bij eet- en drinkmomenten	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
5 het verlenen van eenvoudige EHBO	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
6 assisteren bij groepsactiviteiten	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
7 ondersteunen bij handenarbeid	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
8 verschonen van leerlingen bij sanitaire ongelukjes en schoonmaken van toilet na een ongelukje	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
9 begeleiden bij buitenschoolse activiteiten zoals schoolreisje, sportdag	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
10 assisteren bij voorbereiding bijzondere activiteiten zoals Sinterklaas, Kerst, Offerfeest en Suikerfeest, etc.	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
11 feestelijke omlijsting van verjaardagen leerlingen	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
<i>De zorgassistent verricht werkzaamheden ten behoeve van beheer van de leefruimte en het buitenterrein door:</i>						
12 het verrichten van opruimwerkzaamheden, zowel in als buiten de groep.	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
13 schoonhouden van spelmateriaal	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
<i>De zorgassistent verricht overige ondersteunende werkzaamheden op het niveau van de functie, zoals:</i>						
14 lijmpotjes vullen	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
15 opruimen voorraadkast	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
16 kopieerwerk	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
17 koffie en thee zetten voor leerkrachten en op ouderavonden	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
18 in- uitruimen afwasmachine	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
19 schoonhouden van de keuken	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
Kennis en vaardigheden						
20 praten met leerlingen	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
21 vaardigheid in het verzorgen van leerlingen	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
22 vaardigheid in het nakomen van en het zich houden aan gemaakte afspraken	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
23 vaardigheid op het gebied van werken met anderen	2	1-4	1-4	1-4	1-4	0
Contacten						
24 met de leerkracht over de te verrichten werkzaamheden	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
25 met de leerlingen tijdens de verzorging, in de klas en op het schoolterrein	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
26 met collega's op de school	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
27 met ouders van leerlingen	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
Functionele competenties						
28 nederlandse taalbeheersing in spraak	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
29 affiniteit met jonge kinderen	2	1-4	1-4	1-4	1-4	0
30 in teamverband kunnen werken	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Sociale vaardigheden						
31 de veelvuldige interne contacten op allerlei niveaus vereisen onder meer tact, kunnen luisteren, hulpvaardigheid.	2	1-4	1-4	1-4	nvt	0
32 bewaken van grenzen (omgaan met agressie en discreet omgaan met informatie)	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
33 geduld en empathie zijn van belang.	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
34 ontwikkelen van een goede beroepshouding stelt eisen aan het erkennen, hanteren en bespreken van eigen emoties.	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
Mondelinge communicatie						
35 ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van duidelijke taal, gebaren, non-verbale communicatie; taal en terminologie aanpassen aan anderen.	2	1-4	1-4	1-4	nvt	0

	factor	Initiatief	Zelfstandig	Probleemoplosser	Hygiëne/methode	
Luisteren						
36 tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen; doorvragen; ingaan op reacties. Hierbij is het beheersen van de Nederlandse taal vereist om adequaat te communiceren met collega's, leerlingen en ouders.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Overtuigingskracht						
37 proberen leerlingen te stimuleren tot zelfredzaamheid en zelfactiviteit door gebruik te maken van de juiste argumenten en methode.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Oplettendheid						
38 oplettendheid is vereist bij observatie van leerlingen en het signaleren van veranderingen en knelpunten en het inschatten in hoeverre dit een snelle terugkoppeling vergt.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Respect						
39 aandacht en ruimte geven in een gesprek; gedrag vertonen dat erop gericht is te laten zien dat gevoel voor verschillende verhoudingen aanwezig is.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Leervermogen						
40 nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Creativiteit						
41 oplossingen voorstellen voor problemen die met de functie verband houden.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Stressbestendigheid						
42 effectief blijven presteren onder druk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Ambitie						
43 gedrag vertonen dat erop gericht is zichzelf te ontwikkelen door bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheden te verkrijgen.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Zelfontwikkeling						
44 inzicht hebben in de eigen sterktes en zwaktes; op basis hiervan acties ondernemen om eigen kennis, vaardigheden en competenties te vergroten/ontwikkelen en zodoende beter te presteren.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Integriteit						
45 handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Inzet en betrokkenheid						
46 stelt eisen aan het eigen werk en handelt daarnaar; de kantjes er niet aflopen.	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
Aanpassingsvermogen						
47 doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en mensen.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Opmerkingen						
48 deelname BBL opleiding Zorg en welzijn op woensdag	Aanwezigheidspercentage					0
49 werkweek maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag						0
50 aantal uren per week exclusief opleidingsdag						0
53 Opmerking:						0

Toelichting:

In interview af te nemen door jobcoach. De maximale score is 584.

Deze matrix geeft de stand van zaken weer van de zorgassistent.

Ten opzichte van de normfunctie in te vullen

Belangrijk: scoren op basis van wat verder te ontwikkelen.

NB: Een score van louter goed betekent geen noodzaak tot jobcoaching of verder leren.

gering = 1; nog veel aan te leren

redelijk = 2; kent de basis maar moet nog bijleren

voldoende = 3; kan de taak op veel vlakken uitvoeren maar kan zich nog verbeteren

goed = 4; kan de gehele taak zelfstandig en zonder meer in kwaliteit uitvoeren

V of O = voldoende of onvoldoende voor de functie-uitvoering op het moment van evaluatie

2 Formulier Evaluatie ontwikkeling zorgassistent ouderenzorg

Evaluatie ontwikkeling zorgassistent ouderenzorg

Naam :
Datum :
Jobcoach :

Praktische uitvoering						
<i>De zorgassistent ondersteunt de zorgende in en om de leefadeling</i>						
	factor	Initiatief	Zelfstandig	Probleemoplossen	Hygiëne/retheld	
1 het helpen bij het aan- en uitkleden van de cliënten op de afdeling	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
2 het helpen van de cliënten bij het wassen van handen en gezicht voor de maaltijden	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
3 het assisteren bij toiletbezoek van cliënten	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
4 het assisteren bij eet- en drinkmomenten	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
5 het verlenen van eenvoudige EHBO	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
6 assisteren bij activerings activiteiten	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
7 ondersteunen bij algemene ADL activiteiten	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
8 verschonen van cliënten bij sanitaire ongelukjes en schoonmaken van toilet na een ongelukje	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
9 begeleiden bij wandelen, uitstapjes en externe activiteiten	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
10 assisteren bij voorbereiding bijzondere activiteiten zoals Sinterklaas, Kerst, Offerfeest en Suikerfeest, etc.	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
11 feestelijke omlijsting van verjaardagen cliënten	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
<i>De zorgassistent verricht werkzaamheden ten behoeve van beheer van de leefruimte en het buitenterrein door:</i>						
12 het verrichten van opruimwerkzaamheden, zowel in als buiten de groep.	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
13 schoonhouden van sanitair, meubilair en directe leefomgeving	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
<i>De zorgassistent verricht overige ondersteunende werkzaamheden op het niveau van de functie, zoals:</i>						
14 kleding verzorgen	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
15 ordenen van persoonlijke kasten en opbergruimten cliënten	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
16 licht administratieve taken zoals bijhouden van eet- of drinklijstjes	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
17 koffie en thee zetten voor cliënten en hun bezoekers	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
18 in- uitruimen afwasmachine	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
19 schoonhouden van de (afdelings)keuken	1	1-4	1-4	1-4	1-4	0
Kennis en vaardigheden						
20 praten met cliënten en mantelzorgers (niet zorginhoudelijk)	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
21 vaardigheid in ADL werkzaamheden	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
22 vaardigheid in het nakomen van en het zich houden aan gemaakte afspraken	1,5	1-4	1-4	1-4	1-4	0
23 kan samenwerken met andere disciplines, zowel binnen als buiten de organisatie	2	1-4	1-4	1-4	1-4	0
24 kan in teamverband feedback geven en ontvangen, kan reflecteren op eigenhandelen en kan omgaan met conflicten	2	1-4	1-4	1-4	1-4	0
Contacten 30%						
24 met de verzorgende over de te verrichten werkzaamheden	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
25 met de cliënten tijdens de verzorging en in de leefruimte	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
26 met collega's op de werkplek	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
27 met familieleden en/of mantelzorgers	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
Functionele competenties						
28 Nederlandse taalbeheersing in spraak	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
29 omgaan met mensen met fysieke en mentale beperkingen	2	1-4	1-4	1-4	1-4	0
30 kan vraaggericht werken	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
31 signaleert veranderingen in de situatie van de zorgvrager en mantelzorger	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
32 in teamverband kunnen werken	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Sociale vaardigheden						
33 de veelvuldige interne contacten op allerlei niveaus vereisen onder meer tact, kunnen luisteren, hulpvaardigheid.	2	1-4	1-4	1-4	nvt	0
34 bewaken van grenzen (omgaan met agressie en discreet omgaan met informatie)	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
35 geduld en empathie zijn van belang.	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
36 ontwikkelen van een goede beroepshouding stelt eisen aan het erkennen, hanteren en bespreken van eigen emoties.	2	1-4	nvt	nvt	nvt	0
Mondelinge communicatie						
37 ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van duidelijke taal, gebaren, non-verbale communicatie; taal en terminologie aanpassen aan anderen.	2	1-4	1-4	1-4	nvt	0

	factor	Initiatief	Zelfstandig	Probleemoplossen	Hygiëne/netheid	
Luisteren						
38 tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen; doorvragen; ingaan op reacties. Hierbij is het beheersen van de Nederlandse taal vereist om adequaat te communiceren met collega's, cliënten en mantelzorgers.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Overtuigingskracht						
39 proberen cliënten te stimuleren tot zelfredzaamheid en zelfactiviteit door gebruik te maken van de juiste argumenten en methode.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Oplettendheid						
40 oplettendheid is vereist bij observatie van cliënten en het signaleren van veranderingen en knelpunten en het inschatten in hoeverre dit een snelle terugkoppeling vergt.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Respect						
41 aandacht en ruimte geven in een gesprek; gedrag vertonen dat erop gericht is te laten zien dat gevoel voor verschillende verhoudingen aanwezig is.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Leervermogen						
42 nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Creativiteit						
43 oplossingen voorstellen voor problemen die met de functie verband houden.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Stressbestendigheid						
44 effectief blijven presteren onder druk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.	V of O	nvt	nvt	nvt	nvt	
Ambitie						

Toelichting:

In interview af te nemen door jobcoach.

Deze matrix geeft de stand van zaken weer van de zorgassistent. ten opzichte van de normfunctie in te vullen

Ten opzichte van de normfunctie in te vullen

Belangrijk: scoren op basis van wat verder te ontwikkelen.

NB: Een score van louter goed betekent geen noodzaak tot jobcoaching of verder leren.

1 = gering; nog veel aan te leren

2 = redelijk; kent de basis maar moet nog bijleren

3 = voldoende; kan de taak op veel vlakken uitvoeren maar kan zich nog verbeteren

4 = goed; kan de gehele taak zelfstandig en zonder meer in kwaliteit uitvoeren

V of O = voldoende of onvoldoende voor de functie-uitvoering op het moment van evaluatie

Tabblad Vervolgstap Overig

naam	geslacht	geboortedatum	vervolg ziek	vervolg behandeling	vervolg moederschap	vervolg anders

Bijlage 5 Cases

1 John

BIJZONDERHEDEN

- De (te) hoge verwachtingen van de juf c.q. werkbegeleidster bespreken.
- Bij problemen die het traject belemmeren voor een interventie zorgen. Niet zelf de hulpvraag gaan invullen.
- Ouders helpen de verandering te accepteren, zodat ze ruimte geven en John een keuze kan maken. Daar een afspraak over maken.
- Een betaalde baan in plaats van een stage en een betrokken werkgever (in dit geval Stichting Gezel) die optreedt bij problemen zoals onterecht verzuim.
- Betrokkenheid blijven tonen en niet loslaten, ook niet als tijdelijk een ander traject wordt gevolgd. 'We willen jou wel, maar niet je gedrag.'

Achtergrond

John kwam terecht op het VSO omdat het niet lukte om achtereenvolgens de havo en het vmbo af te ronden. Dit had te maken met een aandachtstoornis. Aangezien John later graag met kinderen wilde werken, wees zijn begeleider hem op Stichting Gezel.

Bijzonderheden traject

John kwam regelmatig zonder bericht niet opdagen. Het was lang onduidelijk waarom hij dat deed. Later bleek dat hij een gokverslaving had.

Hoe is het proces verlopen?

De school stond in een vertrouwde omgeving. De juf c.q. werkbegeleidster vond John geknipt voor het werk en zag al snel een onderwijsassistent in hem. Deze hoge verwachting vormde voor beiden een valkuil. John dacht: 'Ik kan het allemaal wel'. De jobcoach moest de juf afremmen.

Het leren en werken ging goed. Maar John kwam vaak zonder bericht niet opdagen. De jobcoach en coördinator van Stichting Gezel hebben hierover veel met John, zijn praktijkbegeleidster en zijn ouders gesproken. Lang was onduidelijk wat er aan de hand was. Uiteindelijk bleek dat John een gokverslaving had en vriendschappen 'kocht'. Zodra hij zijn salaris kreeg, verscheen hij niet meer op zijn werk.

John had veel krediet bij de praktijkbegeleidster, maar uiteindelijk dreigde ze toch af te haken. Er was een interventie nodig. De coördinator gelastte in zijn rol als werkgever een loonmaatregel door opschorting van het salaris op grond van onrechtmatig verzuim. Met de ouders werd een geleid escalatieplan besproken. Daarmee werd John als probleemeigenaar bestempeld en in de zelfregierol gepositioneerd. Moeder zou John een brief schrijven waarin ze haar wanhoop uitsprak. John had twee opties: zo doorgaan en zijn moeder en het traject bij Stichting Gezel kwijtraken of in behandeling gaan. Op deze manier werd ruimte gecreëerd om een keuze te maken en te veranderen. De brief van zijn moeder opende John de ogen. Hij koos voor een behandeling bij Yes We Can Clinics¹⁰. Met de school werden afspraken gemaakt over een mogelijke terugkeer onder voorwaarden. Daarmee werden verwachtingen expliciet gemaakt. De jobcoach bleef John steunen tijdens de behandeling.

Tijdens de behandeling had John regelmatig een verzuimgesprek met de coördinator in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter (WVP). De gesprekken waren gericht op terugkeer naar de eerdere werkplek en mogelijk alternatieve scenario's. Ook spraken ze over het verbeteren van zijn conditie en dagritme. Volgens afspraak maakte John van zijn inspanningen op dit gebied selfies. Om zijn 'willen en kunnen' te laten zien, deelde John de selfies via WhatsApp met de coördinator. De loonsanctie werd uiteindelijk weer opgeheven.

Door al het verzuim liep John te veel achter om binnen het traject nog een mbo-2-diploma te kunnen halen. Met de opleider werden driehoeksgesprekken gevoerd met als doel: behalen van minimaal het entreediploma. Uitgangspunten bij deze gesprekken waren het 'niet loslaten' en de alternatieve scenario's.

Wat is het resultaat?

Het resultaat is een wereld van verschil. John heeft geleerd van de interventie en hij weet waar hij nog aan moet werken. De vertraging die hij had opgelopen in het traject, heeft hij ingehaald. Hij heeft nu een mbo-1-diploma. In september 2020 is hij begonnen met de opleiding mbo-3 Begeleider Specifieke Doelgroepen.

Hoe kijkt John terug op het traject?

Het werk van zorgassistent vond John leuk, de opleiding wat minder omdat de lessen onder zijn niveau waren. Gelukkig hoefde hij maar één dag in de week naar

¹⁰ Yes We Can Clinics biedt een gezinsgerichte, zeer intensieve en kortdurende behandeling voor jongeren die volledig zijn vastgelopen en hun ouders.

de opleiding. John heeft de afgelopen twee jaar vooral geleerd om afspraken na te komen, op school aanwezig te zijn en open en eerlijk te zijn. Dit waren zaken waar hij moeite mee had. Hij heeft wat dit betreft veel gehad aan de gesprekken met de jobcoach. John kon altijd op hem terugvallen.

John is blij met de opstap die Stichting Gezel hem heeft geboden. Hij had minimaal een mbo-1-diploma nodig om verder te kunnen leren. Dankzij goede cijfers kan hij doorstromen naar een mbo-3-opleiding. Hij wil ook nog mbo-4 doen en dan gaan werken in de jeugdzorg.

Hoe kijkt de moeder van John terug op het traject?

In eerste instantie had moeder twijfels over het traject bij Stichting Gezel. Ze was namelijk bang dat het lesniveau voor John te laag zou zijn. Dit bleek inderdaad het geval. John vond het regelmatig niet nodig om naar de les te gaan. Maar de jobcoach en coördinator zeiden: 'Met alleen hard roepen dat je het kan, kom je er niet. Om te kunnen doorstromen naar een hoger niveau moet je het toch echt laten zien en dat diploma halen.' Toen John dat doorkreeg, stelde hij zich er ook meer voor open.

De betrokkenheid van zowel de jobcoach als de coördinator van Stichting Gezel was volgens moeder belangrijk voor John. Zij gaven hem het gevoel dat ze hem gingen helpen om iets van zijn studie en leven te maken. Daardoor kon hij een switch maken van 'Het lukt toch niet naar ik ga het weer proberen'.

Het was goed dat de lijntjes kort waren. Als John zich ziekmeldde omdat hij geen zin had om naar zijn werk te gaan, kwam hij daar niet zomaar mee weg. Moeder zat er ook bovenop, maar John nam niet alles van haar aan. De coördinator van Stichting Gezel zei op een gegeven moment dat ze zich moest terugtrekken. John moest bewijzen dat hij het zelf kon. Dit was voor haar een eyeopener.

Omdat een interventie nodig was, zou John geen salaris meer krijgen. Ook de ouders mochten hem niets toestoppen. Moeder vond dit moeilijk omdat ze bang was dat John andere wegen zou zoeken om aan geld te komen. De coördinator van Stichting Gezel voelde dit goed aan en bood haar ondersteuning. Daardoor durfde ze het los te laten. Het was ook fijn dat hij haar op de hoogte hield van de vorderingen.

2 Sandra

BIJZONDERHEDEN

- Een kans geven en niet afgaan op de lage verwachtingen van de praktijkschool.
- De hoge verwachtingen die Sandra van zichzelf heeft ombuigen in reële afspraken door het stellen van vragen zonder oordeel. Op die manier ruimte creëren voor groei.
- Indirect versterken van het steunsysteem.
- Niet loslaten, ook niet als tijdelijk een ander traject nodig is (ziekenhuisopname).
- Opleiden op maat met veel individuele opdrachten.

Achtergrond

Sandra is afkomstig van een praktijkschool. Haar omgeving dacht dat ze geen mbo-2-opleiding kon volgen. Sandra werd via het project 'Van School naar werk' van Senzer aangemeld bij Stichting Gezel, omdat ze gemotiveerd was om met kinderen te werken.

Bijzonderheden traject

Sandra is pienter en kan haar mening goed verwoorden, maar ze eist veel van zichzelf. De begeleiding was het eerste jaar gericht op het vinden van een goede balans tussen alles wat ze wilde doen en voldoende rustmomenten. In het tweede jaar werd Sandra ernstig ziek, waardoor ze een achterstand opliep.

Hoe is het proces verlopen?

Sandra liep in het eerste jaar vast omdat ze haar week volpropte met studeren, sporten, werken, haar vriend, etc. Ze stond elke dag om zes uur op om aan alle verwachtingen te kunnen voldoen: die van haarzelf én haar omgeving. Volgens de jobcoach speelde mogelijk mee dat ze haar omgeving wilde bewijzen dat ze echt wel meer kon dan ze dachten. Maar er waren te veel prikkels en ze had geen tijd meer voor zichzelf. De jobcoach maakte het probleem zichtbaar door Sandra in een schema te laten zetten hoe haar week eruitzag. Door te vragen wat ze zou kunnen doen om een betere balans te krijgen, kwam ze zelf met voorstellen. Hierover maakte de jobcoach vervolgens afspraken met haar. Daardoor kon Sandra voldoende rustmomenten creëren en ontstond er ook meer ruimte om te groeien. In het begin vond Sandra het nog lastig om de afspraken na te komen. Ze kreeg ook te maken met tegenwerking vanuit haar omgeving. Na verloop van tijd veranderde dit in steun en lukte het wel.

Maar toen werd Sandra ernstig ziek. Ze bleek echter enorm veerkrachtig en haar doorzettingsvermogen was groot. De jobcoach bleef betrokken en kwam onder andere bij haar thuis om een bloemetje te brengen.

Wat is het resultaat?

Sandra heeft het mbo-2-diploma gehaald. Van een kwetsbaar meisje heeft ze zich ontwikkeld naar een jongvolwassene: zelfstandig en doelbewust. Ze heeft meer zelfvertrouwen gekregen en belangrijke werknemersvaardigheden opgedaan. Ook weet ze nu hoe ze moet plannen en de balans kan bewaren. Sandra doet inmiddels de mbo-4-opleiding Onderwijsassistent.

Hoe kijkt Sandra terug op het traject?

Sandra is nu 19 jaar. Ze had een leerachterstand omdat ze moeite had met de Nederlandse taal. Dit kwam doordat ze meertalig is opgegroeid. Sandra spreekt niet alleen Nederlands, maar ook Spaans en Portugees. In groep 3 bleef ze zitten en vervolgens werd ze steeds een niveau lager ingeschat. Ondanks het feit dat ze op de praktijkschool negens en tienen had, zeiden ze dat een mbo-opleiding te hoog gegrepen was. Sandra wilde echter graag doorleren en met kinderen werken. Ze was daarom heel blij met de mogelijkheid die Stichting Gezel haar bood. Sandra vond het traject ook heel leuk. Ze werkte in een groep met 39 kleuters en vond het fijn om met de juf de taken te verdelen. De kinderen zagen haar niet alleen als zorgassistent, maar ook als onderwijsassistent.

De jobcoach kwam één keer per maand langs op het werk. Met hem besprak ze hoe ze bepaalde zaken het beste kon aanpakken. In het begin had ze het erg druk met de combinatie werken en studeren, ook al was de lesstof makkelijk. Naast het gewone werk was er soms nog een ouderavond waar ze heen moest of waren er andere taken. Sandra vergat in alle hectiek wel eens wat. De jobcoach hielp haar met plannen.

Toen bleek dat ze een tumor had en twee maanden in het ziekenhuis moest liggen, dacht Sandra dat ze de opleiding niet zou halen. Het was precies in de examenperiode. Gelukkig kon Sandra het later inhalen en alsnog de examens doen. Ze deed in twee weken waar de andere studenten twee maanden over hadden gedaan.

Sandra heeft geleerd dat als ze iets heel graag wil, ze het ook kan. De opleiding mbo-4 Onderwijsassistent is leuk en sluit meer aan bij haar niveau.

Hoe kijkt de moeder van Sandra terug op het traject?

Moeder vindt dat Sandra het keigoed heeft gedaan. Sandra had problemen op de praktijkschool omdat ze wilde doorleren. Er werd gezegd dat ze het niet kon. Maar Sandra wilde het heel graag en was dolgelukkig toen ze bij Stichting Gezel kon beginnen. Moeder is tevreden over het traject omdat Sandra tevreden is. 'Ik vond het wel zielig dat ze zo vroeg op moest en pas zo laat weer thuis was. Maar het was leuk om te zien hoeveel ze groeide. Ze is heel verantwoordelijk geworden. Ik ben trots op haar.'

Sandra heeft volgens haar moeder veel meegemaakt. Toen ze in het ziekenhuis lag, zei ze: 'Ik mis mijn kinderen.' Maar alles gaat nu weer goed en de tumor is weg. Sandra heeft echt doorgezet en Stichting Gezel heeft haar altijd gesteund, ook toen ze ziek was. Dat laatste was volgens de moeder heel fijn en ook nodig.

3 Wendy

BIJZONDERHEDEN

- Ingrijpen als de leerwerkplek niet passend is en een betere plek zoeken.
- Steeds nagaan hoe je toegang tot de ander krijgt zonder daar een oordeel over de ander in te stoppen.
- De zorgassistent laten doen wat ze kan en positief gedrag ruimschoots benoemen. Samen zoeken naar de ruimte voor een volgende stap.
- Een opleiding op maat en goede begeleiding van de groepsdynamiek in de les (mbo-2-opleiding).

Achtergrond

Wendy is afkomstig van het VSO. Door opeenvolgende depressies kon ze niet goed meekomen in het reguliere onderwijs.

Bijzonderheden traject

Wendy had een rustige start nodig en de nodige begeleiding om werknemersvaardigheden op te kunnen doen. De school/werkbegeleider kon dit echter niet bieden. Door slaapproblemen was ze regelmatig niet op tijd op haar werk.

Hoe is het proces verlopen?

Wendy wilde graag rustig starten, maar ze moest gelijk in twee groepen meedraaien. Dat gaf haar veel prikkels. Er was geen klik met haar werkbegeleider. Wendy werd in de rol van 'hulpje' gedrukt die de vervelende karweitjes moest opknappen. Daardoor was er onvoldoende ruimte om te kunnen groeien. Wendy zei tegen de coördinator dat ze het gevoel had dat haar werkbegeleider haar niet voor 'vol' aanzag. Dit was voor haar een herhaling van eerdere faalervaringen en afwijzingen. De coördinator besprak dit met de werkbegeleider en het hoofd van de school. De werkbegeleider gaf aan dat er te weinig tijd was voor begeleidingsgesprekken. Het hoofd wilde de afspraken met Stichting Gezel wel handhaven, maar hij had geen invloed op het gedrag van de juf/werkbegeleider. Volgens hem kon de school daarom niet bieden wat Wendy nodig had.

Stichting Gezel ging daarom op zoek naar een andere school en dat is gelukt. Hier zaten het hoofd van de school en de juf c.q. werkbegeleider wel op één lijn. Ze deelden de visie van Stichting Gezel en wilden daar alle ruimte voor creëren. Wendy kon ook in één vaste klas werken. Ze kwam bij een fijne werkbegeleidster

die haar de ruimte gaf om haar eigen proces te volgen. Als Wendy meer taken wilde doen, moest ze daarom vragen. Dit was voor Wendy een leerproces, evenals tijdig communiceren als ze niet (op tijd) kon komen. Dat laatste was lastig omdat Wendy lang moest reizen voordat ze op de school was én slaapproblemen had. Wendy had regelmatig voortgangsgesprekken met het hoofd van de school, de werkbegeleider en de jobcoach. Ze spraken onder andere af dat ze in plaats van om acht uur om tien uur mocht beginnen. Toen ging het beter. Ook de coördinator sprak veel met haar (in plaats van over haar) met als doel ruimte creëren voor het opdoen van nieuwe ervaringen.

Wendy groeide dankzij de steun en het vertrouwen dat ze kreeg op de goede weg te zijn. Op een gegeven moment vroeg Wendy uit zichzelf om extra taken. Ze stemde deze taken goed af op de opdrachten vanuit de opleiding en communiceerde erover met de werkbegeleider.

Wat is het resultaat?

Wendy heeft mbo-2 gehaald. Ze is een jongvolwassene geworden die beslissingen durft te nemen. Ze twijfelt niet meer over zichzelf en heeft met vallen en opstaan belangrijke werknemersvaardigheden geleerd. Ook heeft ze met ondersteuning een toekomstplan voor zichzelf gemaakt. Wendy gaat bij het ROC een test doen om te kunnen doorstromen naar mbo-4 Verpleegkundige GGZ. Hiermee kan ze in het voorjaar van 2021 starten. Ze wil op termijn als ervaringsdeskundige gaan werken met jongeren binnen de ggz.

Hoe kijkt Wendy terug op het traject?

Wendy is nu 20 jaar. Ze wist niet wat ze wilde doen toen ze klaar was met het VSO. Haar stagebegeleidster vertelde over Stichting Gezel. Het sprak Wendy aan om met kinderen te werken en daarom heeft ze zich aangemeld.

In het begin was ze heel zenuwachtig. Ze zat niet lekker in haar vel en was daardoor vaak ziek. Op de eerste school moest ze in twee klassen werken, maar dat was te veel voor haar. Daarom ging ze naar een andere school waar ze wel één vaste klas kreeg. Pas in het tweede trajectjaar ging Wendy ook echt elke dag naar haar werk. Op tijd komen was soms lastig. Wendy had namelijk last van slaapproblemen, en nog steeds. Daardoor is ze eigenlijk constant moe en verslaapt ze zich vaak. Ze is bij een slaapkliniek geweest en daar kreeg ze te horen dat ze soms haar ogen open had terwijl ze gewoon sliep. Ze heeft een ander slaapritme dan de meeste mensen en moet zeker tien uur per nacht slapen.

De opleiding verliep in het begin niet zo goed. Er zaten veel mensen in de groep die druk waren. Het ging beter toen er een andere docent kwam en een paar studenten afhaakten. Toen werd het een fijn clubje.

Wendy heeft vooral geleerd om dingen bespreekbaar te maken en te ervaren dat ze daardoor verder komt. Ze wilde bij Huize Padua de interne BBL-opleiding Verpleegkundige GGZ gaan doen, maar de lesgroep zat al vol. Daarom neemt ze nu een tussenjaar en gaat ze bij de GGD voor de Coronahulprijn werken.

Hoe kijkt de moeder van Wendy terug op het traject?

Het is een hobbelige weg geweest met een goed resultaat. Stichting Gezel heeft Wendy overal mee geholpen en zodanig gesteund dat ze het nu zelf kan. In het onderwijs werd ook maatwerk geleverd. Dat was veel beter voor Wendy. Al met al heeft Wendy waarschijnlijk het meeste gehad aan de gesprekken met de coördinator van Stichting Gezel. Wendy had een muur om zich heen gebouwd en zei niet wat haar dwars zat. De coördinator prikte erdoorheen en ging met veel geduld met haar aan de slag. Ze voelde zich daardoor begrepen en gesteund.

Wendy versliep ze zich vaak omdat ze slaapproblemen had en te laat op school kwam. Halverwege het traject had ze mede daardoor een terugval. Ze zag het niet meer zitten. Een reguliere werkgever had haar volgens moeder al lang ontslagen, maar Stichting Gezel deed dat niet.

Wendy heeft geknokt voor haar diploma. Ze heeft nu meer zelfvertrouwen. Ze is zelfstandig gaan wonen en regelt dingen nu zelf in plaats van dat ze het aan haar moeder vraagt. Dat ze uit haar schulp is gekropen, is volgens moeder nog het mooiste van alles.

4 Fanny

BIJZONDERHEDEN

- Een kans geven en niet afgaan op de lage verwachtingen van de praktijkschool.
- Zorgen voor een passende leerwerkplek. Ingrijpen als dit niet het geval is en een andere plek zoeken.
- De zorgassistent laten doen wat ze kan en positief gedrag ruimschoots benoemen. Samen zoeken naar de ruimte voor een volgende stap.
- Bij problemen die het traject belemmeren, ervoor zorgen dat er een interventie komt.
- Het systeem helpen de verandering te accepteren.
- Een opleiding op maat.

Achtergrond

Fanny is een timide, kwetsbaar meisje. Ze is afkomstig van het praktijkonderwijs waar ze herhaaldelijk gepest werd. Door de begeleiders van de praktijkschool werd ze getemperd in haar ambities. Fanny wilde heel graag doorleren en met kinderen of dieren werken.

Bijzonderheden traject

Tijdens het traject bij Stichting Gezel werd Fanny weer gepest door een medestudent van de opleiding. Op het werk werd ze zwaar belast. Fanny vond het moeilijk om aan te geven waar ze tegenaan liep.

Hoe is het proces verlopen?

Fanny voelde zich gestigmatiseerd door het geringe vertrouwen in haar kunnen van de praktijkschool en wilde het tegendeel bewijzen. Op school was het in eerste instantie lastig voor haar om onderdeel te worden van het team. Ze moest in twee groepen werken. De juffen lieten haar in de klas meehelpen en als de kinderen naar huis waren, moest Fanny nog een hele takenlijst afwerken. Daardoor was ze pas laat thuis, terwijl ze 's ochtends weer vroeg op moest. Al met al gaf het werken op school Fanny veel stress. Ze kon dat echter niet goed uiten. Na de nodige gesprekken met Fanny en de school werd besloten dat ze naar een andere vaste klas zou gaan. Daar had ze te maken met één juf c.q. werkbegeleidster die haar goed steunde. Toen ging het beter.

Twee meiden die Fanny in het praktijkonderwijs hadden gepest, gingen daarmee door. Eén van hen volgde ook het traject van Stichting Gezel. Het was volgens de

regiocoördinator een complexe situatie omdat beide partijen zowel dader als slachtoffer waren (elk op een andere manier). Het pesten deed zich met name buiten de opleiding voor en bij beiden was het thuissysteem ook van invloed. Fanny moest een manier vinden om daarmee om te gaan en zich te weren. De jobcoach stimuleerde Fanny om steun te zoeken bij de docent van de opleiding en om met de pesters het gesprek aan te gaan. Ook leerde hij haar om er niet op in te gaan en niet samen met de pesters naar school te reizen. Leren aangeven waar Fanny tegenaan liep en het bevorderen van zelfregie waren onderdeel van het begeleidingsplan.

De coördinator was ook nauw betrokken. Hij voerde de nodige gesprekken met de jobcoach, de moeder en de docent van de opleiding. Uiteindelijk besloot de docent in overleg met de coördinator dat het beter was om de meiden uit elkaar te halen. Fanny moest daardoor de opleiding in haar eentje op een andere lesdag afmaken. Al met al was het een zwaar traject voor Fanny.

Wat is het resultaat?

Fanny heeft het mbo-2-diploma gehaald. Ze heeft geleerd dat dingen bespreekbaar maken effectief is en ze kan nu voor zichzelf opkomen. Ze is gegroeid in haar zelfbewustzijn en vertrouwen. Ook heeft ze bewezen dat ze veel meer kan dan de praktijkschool dacht. Fanny gaat de mbo-3-opleiding Dier en Gedrag volgen. Dit past bij haar aanvankelijke toekomstdroom en biedt een realistisch perspectief.

Hoe kijkt Fanny terug op het traject?

Fanny zat op de praktijkschool toen het aanbod van Stichting Gezel voorbijkwam. Ze wilde het graag proberen omdat ze anders waarschijnlijk geen kans had om door te leren. Het leukste onderdeel van het traject vond ze het werken met kinderen. Dat gaf haar een fijn gevoel. De opleiding was vooral het eerste jaar ook goed te doen. Fanny zat in een leuke klas. Het tweede jaar waren er wat strubbelingen omdat twee meiden, waar ze eerst mee bevriend was, probeerden haar het leven zuur te maken. Fanny sprak hierover met de jobcoach die haar tips gaf en stimuleerde om het zelf op te lossen. De docent van de opleiding heeft geholpen, evenals de coördinator. Uiteindelijk is geregeld dat Fanny de opleiding in een andere klas kon afmaken zodat ze niet meer met de pesters geconfronteerd werd.

Fanny is tevreden over het verloop van het traject. Ze is van mening dat ze gegroeid is. Ze heeft meer zelfvertrouwen gekregen en het gevoel dat ze mag zijn wie ze is. Dat komt vooral doordat ze heeft ervaren dat ze wél kan doorleren.

Hoe kijkt de moeder van Fanny terug op het traject?

Moeder kreeg kritiek van de praktijkschool omdat ze Fanny stimuleerde om door te leren. Ze zou Fanny een nederlaag aanpraten. Het traject bij Stichting Gezel heeft echter het tegendeel bewezen. Fanny moest wel meer moeite doen, maar ze heeft het toch maar mooi gehaald.

Het was wel een traject met hobbels. Met name het pesten heeft er volgens moeder in gehakt. 'Die meiden maakten Fanny kapot.' Moeder geeft aan dat ze vanuit haar beschermende rol naar Fanny zelf een rol had in de aanleiding voor het pesten. Het is een ingewikkeld verhaal. Volgens moeder was de ondersteuning vanuit de opleiding het eerste jaar heel goed, het tweede jaar echter niet. Ook vanuit Stichting Gezel had ze graag meer ondersteuning gehad. 'Soms hebben ze niet de antwoorden die je wilt horen op dat moment.' Ze vindt het ook jammer dat Fanny na het traject geen baan als zorgassistent kon vinden. Dat had ze namelijk het liefste gewild. Maar ze kon niet blijven bij de school waar ze een leerwerkplek had. Andere scholen in de buurt kenden de functie van zorgassistent niet.

Ondanks de hobbels is het een verhaal met een happy end. Fanny is volgens haar moeder ontzettend gegroeid. Vooral de complimenten die als ze zorgassistent kreeg van de kinderen en hun ouders, deden Fanny erg goed. Daardoor durfde ze meer zichzelf te zijn. Het traject was een goede basis voor de volgende stap.

Bijlage 6 Theorieën en modellen

Integratief gedragsmodel

Het integratief gedragsmodel van Fishbein & Ajzen (2010) gaat over het beïnvloeden van motivatie en gedrag. Blonk (2018) stelt dat dit model ons gaat helpen om methodisch te handelen. Centraal in dit model staat de intentie (motivatie). Je moet eerst iets willen en pas dan kom je in actie. De intentie, de kracht waarmee je iets wil, is afhankelijk van drie factoren: hoe belangrijk je het te bereiken doel echt vindt, de druk die de omgeving erop legt (maar ook of je je daar wat van aantrekt) en de verwachting dat je het doel kunt halen.

Maar behalve motivatie moet je ook de vaardigheden hebben om het te realiseren. Het model maakt onderscheid in twee soorten vaardigheden: vaardigheden gericht op het doel (bijvoorbeeld werknemersvaardigheden, vakvaardigheden) en vaardigheden die je helpen om je focus te houden waardoor je het ook volhoudt bij tegenslag (zelfreguleringsvaardigheden).

Behalve vaardigheden spelen beperkingen en de context een belangrijke rol bij de vraag of mensen hun doelen kunnen bereiken. Psychische of fysieke beperkingen, maar ook kenmerken zoals leeftijd en hele praktische zaken zoals kinderopvang, vervoer of de beschikbaarheid van banen. Veel onderzoeken hebben de werking van het integratief gedragsmodel bevestigd.

Capability Approach

De Capability Approach is ontwikkeld door Amartya Sen (1997). Hij stelt dat doelen alleen kunnen worden gerealiseerd als de persoon ertoe in staat is en als er een context is die de persoon ertoe in staat stelt. De centrale vraag in Sens werk is: hoe kunnen we bepalen wat werkelijk belangrijk en waardevol voor mensen is? Om hier een antwoord op te krijgen, ontwikkelde hij onder andere het capability-begrip. 'Capabilities' vormen de set aan realiseerbare mogelijkheden, die mensen hebben om in hun leven te zijn wie ze willen zijn en de dingen te doen die waarde toevoegen voor henzelf en hun omgeving. Het gaat erom dat mensen zowel de mogelijkheden hebben als in staat worden gesteld, en dat ze hun capabilities onderhouden en waar mogelijk uitbreiden. Maar de verantwoordelijkheid ligt ook bij de context. In een rechtvaardige samenleving kunnen mensen over een set aan relevante capabilities beschikken. Het werk als waardemodel beschrijft duurzame inzetbaarheid in termen van de capability-benadering van Sen (zie ook: www.werkalswaarde.nl).

Zelf-determinatie-theorie

De zelf-determinatie-theorie (ZDT) van Deci & Ryan (Steensma, 2017) is de meest toegepaste motivatietheorie binnen de positieve psychologie. De ZDT is de afgelopen vijftig jaar op basis van wetenschappelijk onderzoek ontwikkeld en toegepast in talrijke levensdomeinen zoals onderwijs, opvoeding en werk. Deze theorie vertrekt vanuit een positief mensbeeld. Dit mensbeeld veronderstelt dat mensen van nature proactief hun omgeving vormgeven gericht op groei. Dit manifesteert zich echter alleen wanneer mensen in een stimulerende omgeving vertoeven.

Volgens de ZDT zijn drie psychologische basisbehoeften cruciale voedingsstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren:

- **Verbinding:** de behoefte aan relationele verbondenheid wordt gedefinieerd als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Werknemers kunnen zich verbonden voelen als ze deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's.
- **Competentie:** het gevoel van competentie helpt werknemers zich te ontwikkelen en verhoogt hun capaciteit om zich flexibel aan te passen aan veranderende omgevingen. Het is belangrijk dat werknemers zich bekwaam voelen. Wie zich competent voelt, zal niet alleen met meer zelfvertrouwen zijn werk doen, maar ook beter in zijn vel zitten.
- **Autonomie:** volgens de ZDT is de behoefte aan autonomie bevredigd als mensen volledig achter (de reden voor) hun gedrag staan, ongeacht of ze dit gedrag zelf geïnitieerd hebben of dat ze hiertoe werden aangezet door de omgeving die het gedrag als betekenisvol duidde.

Mensen zullen effectief functioneren en groeien en welbevinden ervaren als hun basisbehoeften bevredigd zijn. Individuele personen worden dan productiever; er vindt meer samenwerking plaats en mensen helpen elkaar. De werkcontext kan rechtstreeks inspelen op de psychologische basisbehoeften van mensen door te zorgen voor banen met ondersteunende werkkenmerken (bijvoorbeeld sociale steun, feedback) en banen waar veeleisende werkkenmerken (zoals emotionele belasting) afwezig zijn. Wat helpt is een ondersteunend werkklimaat en empathische leidinggevers die keuzes bieden, informatie geven en initiatief stimuleren.

De ZDT kan ook gebruikt worden om mensen kwalitatief goed te motiveren, zelfs voor taken die eigenlijk weinig interessant zijn. De ZDT onderscheidt drie categorieën van motivatie:

- **Amotivatie** staat voor gebrek aan motivatie.

- **Intrinsieke motivatie:** mensen zijn gemotiveerd iets te doen vanwege het inherente plezier dat ze hierdoor ervaren. De activiteit op zichzelf is prettig en interessant voor de persoon.
- **Extrinsieke motivatie:** de activiteit wordt uitgevoerd vanwege redenen die je instrumenteel kunt noemen: een financiële beloning en/of complimenten, straf vermijden of kritiek voorkomen of streven naar een doel dat je persoonlijk erg belangrijk vindt, zoals meer zelfrespect of zelfwaardering.

De extrinsieke motivatie kent volgens de ZDT vier subtypes van extrinsieke motivatie die verschillen in de mate waarin ze door de persoon zijn geïnternaliseerd. Internalisering betekent dat de persoon een activiteit die aanvankelijk vooral werd uitgevoerd om externe redenen (zoals beloning, vrees voor straf, e.d.) gaat zien en ervaren als iets van zichzelf, dat bij hem past, en dat hij doet uit eigen beweging: interne regulering.

Sterke-punten-benadering

De sterke-punten-benadering van Seligman & Csikszentmihalyi (2000) is net zoals de ZDT, gegrond in de positieve psychologie. De sterke-punten-benadering is een perspectief op ontwikkeling waarbij de focus niet zozeer ligt op het verbeteren van de zwakke kanten van medewerkers, maar juist op het optimaliseren van hun talenten. Elementen van deze benadering zijn:

- Het bieden van mogelijkheden om deze talenten te ontdekken.
- Het waarderen van sterke punten.
- Zorgen dat mensen hun sterke punten optimaal kunnen gebruiken, bijvoorbeeld door hun taken hierop af te stemmen.

Uit Nederlands onderzoek blijkt dat de sterke-punten-benadering samenhangt met een verhoogd welzijn van medewerkers, zowel op het werk als in andere situaties (van Woerkom, e.a., 2011). Dit verhoogde welzijn hangt vervolgens samen met een verhoogde taakprestatie, meer innovatief gedrag en meer extrarol gedrag (= extra taken verrichten, zoals helpen van collega's). Opvallend is dat medewerkers die relatief weinig positieve emoties ervaren nog het meest profiteren van de sterke-punten-benadering.

Clïëntgerichte benadering

In de cliëntgerichte benadering van Rogers is het belangrijk dat de hulpverlener een onvoorwaardelijke positieve houding aanneemt (unconditional regard). Rogers is tegen oordelen en veroordelen. Met het plakken van etiketten op mensen belemmer je namelijk de ander om zichzelf te zijn. Ook is er dan geen perspectief om te

groeien, omdat het etiket bepaalt wat je bent. De acceptatie van ouders en andere opvoeders is vaak niet onvoorwaardelijk. We merken dat we pas geaccepteerd worden als we bijvoorbeeld anderen plezieren of als we bepaalde prestaties leveren. Als er sprake is van 'voorwaardelijke acceptatie' zullen de meeste mensen zich naar deze voorwaarden gaan gedragen, omdat ze behoefte hebben aan liefde en waardering. Ook de hulpverlener moet de cliënt daarom accepteren zoals hij is. Ondanks alle slechte eigenschappen en gedragingen moet er respect en erkenning zijn. De hulpverlener hoeft het niet altijd met zijn cliënt eens te zijn, maar het is wel belangrijk om het eigene van de ander te respecteren.

Cognitief-emotioneel model van stigmatisering bij psychische aandoeningen

Bij de sociaal psychologie is het gebruikelijk om menselijk gedrag te beschrijven en te verklaren als een drie-eenheid van cognitieve, affectieve en gedragsmatige aspecten. Ook bij stigmatisering zien we deze elementen terug (Van Weeghel et al, 2016). Dit gebeurt bijvoorbeeld in het model van Dijker en Koomen (1996). In dit model staan drie cognities centraal die een rol spelen bij de reacties van mensen die afwijken van de norm, in dit geval mensen met een psychische aandoening of een beperking:

- De mate waarin men inschat hoe ernstig iemands ziekte is.
- In hoeverre men vindt dat een patiënt zelf verantwoordelijk is voor het ontstaan van zijn ziekte.
- De mate waarin men een patiënt als gevaarlijk beschouwt.

Een vierde factor die reacties van mensen beïnvloedt – maar geen cognitie is – is de factor bekendheid met een psychische ziekte en/of patiënt. De vier factoren roepen verschillende emoties op die vervolgens bepalen hoe men reageert op en oordeelt over mensen met een psychische aandoening of beperking. Uit onderzoek blijkt dat het in grote lijnen gaat om angst, medelijden en boosheid.

Bepaalde verwachtingen over een persoon kunnen de waarneming en interpretatie al bij voorbaat beïnvloeden. Informatie die onze (meer of minder bewuste) vooroordelen bevestigt, krijgt de aandacht, andere informatie juist minder. Deze expectancy-conformation houdt bestaande stereotypen in stand en maakt het lastig deze te veranderen. De neiging om verschijnselen of gedrag te interpreteren conform onze verwachtingen kan zelfs zo sturend zijn dat we verbanden gaan zien die er in werkelijkheid niet zijn. Luidruchtig of ontremd gedrag kan vanuit een vooroordeel ('Het is iemand met psychiatrische problemen') meteen worden geïnterpreteerd als agressief. Van Weeghel, et al (2016) verwijst in dit verband naar

een klassiek experiment van Langer en Abelson (1974). Deze onderzoekers toonden twee groepen psychotherapeuten een video-opname waarin een man geïnterviewd werd. De eerste groep therapeuten dacht naar een 'sollicitant' te kijken, de tweede groep werd verteld dat het om een 'patiënt' ging. Hoewel het dezelfde opname betrof, werd de man door de tweede groep meer gestoord gedrag toegeschreven.

Systeem- en communicatietheorie

De algemene systeem- en communicatietheorie gaat ervan uit dat een persoon slechts te begrijpen is door alle sociale systemen waartoe een mens behoort in ogenschouw te nemen. Afwijkend gedrag wordt verklaard door een verstoord interactiepatroon binnen het systeem.

De systeemtheorie onderstreept het belang van contexten voor het begrijpen van menselijke moeilijkheden. De systeemtheorie heeft meer en meer navolgers, omdat uit onderzoek steeds weer blijkt dat hulp van betere kwaliteit is als alle leefgebieden en relaties van de persoon een plek krijgen (zie ook <https://interactie-academie.be>). De Palo-Alto groep uit Californië heeft in de jaren '60 van de vorige eeuw de systeemtheorie toegepast op relaties en interacties en uitgebouwd tot de systeem- en communicatietheorie. Belangrijke representant is Paul Watzlawick (2009), die met onder andere axioma's als 'Elke boodschap heeft een inhouds- en een betrekkningsniveau' bekendheid heeft gekregen. Watzlawick laat met zijn axioma's niet alleen zien hoe communicatie werkt, maar juist ook wanneer het niet werkt, en pathologische vormen aanneemt. Een therapeutische interventie heeft pas echt zin als het hele (communicatie)systeem in de aanpak betrokken wordt. In dat opzicht is Watzlawick een van de godfathers van de gezins- en/of systeemtherapie. Hij ontwikkelde vanuit de algemene systeem- en communicatietheorie een aantal grammaticaregels voor communicatie.

Groepsdynamica en fasenmodel

In iedere groep heerst er een bepaalde groepsdynamiek, spelen er conflicten of zijn er spanningen. Deels hangen deze samen met de fase waarin de groep verkeert. Tuckman heeft hiervoor een fasenmodel ontwikkeld (Tuckmann, 1988 en 1998; Remmerswaal & Leijenhorst, 2020). Dit model is zeer herkenbaar en heeft een praktische waarde om te kunnen bekijken 'waar de groep zit'. De fasen zijn:

- 1 **Forming:** in elke groep zijn mensen op zoek naar veiligheid. In de ontstaansfase is dit een dominant thema. Onzekerheid, beleefdheid en de kat uit de boom kijken zijn belangrijke kenmerken.
- 2 **Storming:** dit is een tumultueuze fase. Posities in de groep worden ingenomen. Oplopende emoties, competitie en competentiestrijd zijn niet denkbeeldig.

- 3 **Norming:** in deze fase worden normen bepaald: 'hoe gaan we met elkaar om?' De groepsleden raken meer bij elkaar betrokken en er vindt overeenstemming plaats over regels en werkwijzen.
- 4 **Performing:** bij positieve groepsvorming zijn de groepsleden in deze fase productief. Ze stellen zich ook als teamspeler op en gaan elkaar helpen. Het is mogelijk dat deze fase niet wordt bereikt als de groep niet (goed) is begeleid. In dat geval stopt het proces.
- 5 **Adjourning:** een afscheidsfase is belangrijk. Er wordt gerouwd om het afscheid en de relaties worden soms weer intiemer: de groep keert naar binnen.

In de praktijk lopen de fasen storming en norming door elkaar heen. Als de groepsoontwikkeling niet op de gewenste wijze verloopt, voelen de groepsleden waarschijnlijk onderling en ten aanzien van de docent onveiligheid. Er is dan behoefte aan meer structuur, veiligheid en richtinggevend instrumenten om de interactie te verbeteren. Voorbeelden zijn 'beschrijvend weergeven van feiten', 'uitstralen van een positieve grondhouding van acceptatie en vertrouwen', 'uitstralen dat leren iets is dat continu plaatsvindt en dat falen niet bestaat ofwel dat je altijd kunt leren van eerdere positieve en negatieve ervaringen'.

Het model van situationeel leiderschap sluit goed aan bij de groepsfasen van Tuckman. Hierbij gaat men ervan uit dat de meest effectieve leiderschapsstijl situatie-afhankelijk is, zoals het ontwikkelingsniveau van de groep waaraan leiding wordt gegeven. Dit sluit aan bij de contingentietheorie van Fiedler (1967).

