

Methodie Stichting Gezel ontleed:

Volgend Sturen geeft ruimte voor groei en ontwikkeling

De leer-werktrajecten van de Stichting Gezel zijn de afgelopen jaren succesvol gebleken. Daarom is - nu de stichting ophoudt te bestaan - in opdracht van het AKC de methode in kaart gebracht. De methodiek heeft de titel 'Volgend Sturen' gekregen en kan breed door de arbeidsdeskundige worden ingezet.

TEKST | Diederik Wieman

De afgelopen zeven jaar heeft de Stichting Gezel leer-werkprojecten opgezet om jonge mensen uit de doelgroep banenafpraak duurzaam naar de arbeidsmarkt toe te leiden. De studenten die deelnamen kregen een baan als zorgassistent in het primair onderwijs. Van de 142 jongeren die vanuit het praktijkonderwijs, speciaal onderwijs, UWV of gemeenten werden geplaatst, rondde 85% het traject succesvol af. Dat succes werd niet alleen afgemeten aan het krijgen van een betaalde baan, ook het 'doorleren' valt daar onder. Het zijn opmerkelijke resultaten, zeker gezien het feit dat het om een relatief

kansarme doelgroep gaat; jongeren met een licht verstandelijk handicap, vroegtijdige schoolverlaters, kinderen die verwaarloosd zijn in hun ontwikkeling, jongeren vanuit de forensische jeugdpsychiatrie. Frans Hoebink, oprichter van Stichting Gezel: "Ons idee is dat het leersysteem het leervermogen van de jongere moet volgen, in plaats van andersom. Als je start met wat mensen kunnen en ze dan volgt in hun ontwikkeling, komt er ook meer ruimte voor ontwikkeling. Dat werkt in onze optiek beter dan vooraf eisen stellen aan resultaten." De methode Gezel vraagt daarom het nodige van onderwijsinstellingen. Niet

Volgend Sturen werd aanvankelijk toegepast op de functie zorgassistent in het primair onderwijs



alleen duurde het leer-werktraject langer dan normaal (twee jaar), de deelnemende ROC's moesten ook hun onderwijs anders inrichten. Bijvoorbeeld door lesdagen anders in te richten en studenten aan een vaste docent koppelen.

Succesvolle methode

De methodiek van Stichting Gezel is nu onderzocht en beschreven door bijzonder hoogleraar Vitaliteitsmanagement Tinka van Vuuren en Aukje Smit, onderzoeker inclusieve arbeidsmarkt. De directe aanleiding voor het onderzoek is het stoppen van de Stichting Gezel. Tinka van Vuuren: "Zij hebben een mooie en succesvolle methode ontwikkeld, waarvan wij vinden dat het zonde is als daar niks mee gebeurt. Wij denken dat veel arbeidsdeskundigen hem in de praktijk kunnen toepassen."

Om dat te realiseren moest er een goede methodiekbeschrijving komen. Aukje Smit: "De aanpak zat in het hoofd van Frans Hoebink en zijn collega's van de Stichting Gezel. Daarom zijn we gestart met sessies waarin we hen hebben uitgevraagd. Op deze manier hebben we van onderaf aan alles uitgerafeld. Vervolgens hebben we gekeken hoe we dit alles kunnen onderbouwen met theorieën en modellen. Ook zijn er evaluatiegesprekken geweest met zorgassistenten zelf, hun moeders en de betrokken jobcoaches."

Tinka van Vuuren: "We hebben de black box open gekregen en alle elementen die er inzaten naar bovengehaald. Daarop is de theory of change toegepast, een aanpak waarin je nagaat waarom iets werkt, waarom de verandering tot stand komt. Al puzzelend zijn we achter vier basis axioma's gekomen die de kern vormen van wat wij 'Volgend Sturen' hebben genoemd."

DE VIER AXIOMA'S VAN VOLGEND STUREN

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 mee verandert.

"Mensen zijn eigenaar van hun eigen leerproces"

Aukje Kalkman is arbeidsdeskundige in opleiding bij UWV en was lid van de werkgroep.

Waarom heb je aan dit onderzoek meegedaan?

"Momenteel volg ik de opleiding tot arbeidsdeskundige bij UWV, maar ik heb hiervoor twintig jaar in de hulpverlening gezeten en veel gewerkt met jongvolwassenen met complexe problematiek. Vanwege mijn ervaring met de doelgroep heb ik mij aangemeld en was ik welkom. Zelf was ik ook nieuwsgierig: wat maakt nou dat dit werkt en hoe kunnen we het vertalen naar iets waarmee arbeidsdeskundigen aan de slag kunnen?"

Wat spreek je er zo in aan?

"Wat ik ontzettend waardevol vind en ook een warm hart toedraagt, is dat mensen in het traject eigenaar zijn van hun eigen leerproces, zelf de regie kunnen voeren. Het proces staat centraal, niet het einddoel. Er wordt maatwerk geleverd. Dat betekent dat bijvoorbeeld ook het netwerk wordt meegenomen wanneer dit nodig is om het proces zo optimaal mogelijk te laten verlopen en het echt een succeservaring te laten zijn. Dat is zo belangrijk voor deze mensen, die al vaak heel wat faalervaring op hun naam hebben staan. Het zijn mensen die niet mee kunnen komen met hoe het normaal gesproken is ingeregeld."

Hoe verschilt het van de reguliere aanpak?

"Als arbeidsdeskundige of hulpverlener ben je snel geneigd om direct hard



aan de slag gaan voor iemand. Maar misschien moet je juist wat meer achterover leunen en mensen eigen regie geven. En: vertrouwen hebben dat mensen ook gaan bewegen en groeien als je ze loslaat."

Is het breed toepasbaar?

"Zeker. Intrinsieke motivatie aanboren is niet alleen belangrijk bij deze doelgroep, maar bij alle klanten die je als arbeidsdeskundige ziet. Als jij de facilitator bent van het proces, zorgt voor een veilige omgeving, regie geeft en aanreikt wat nodig is om de volgende stap te zetten, heeft iedereen daar voordeel bij."

Ga je het gebruiken in de praktijk?

"Dat hangt af van waar ik bij UWV terecht kom. Los daarvan is Volgend Sturen niet zo evident als het lijkt. Ook ik moest er opnieuw bewust van worden om het zo aan te vliegen. Het is een uitdaging om het in de praktijk consequent toe te passen. Daarom is het goed dat er ook lesmateriaal ontwikkeld wordt en er een training komt."



“Je haalt het beste resultaat door het resultaat niet centraal te stellen”



Frans Hoebink, oprichter van Stichting Gezel

Frans Hoebink: “Als stichting hebben we de afgelopen jaren de ruimte gehad om te experimenteren. Dus zonder dat er op papier stond hoe het hoort of moet. Wij zijn gewoon in de praktijk gaan zoeken naar wat werkt. Nu Aukje en Tinka onze werkwijze hebben beschreven, is helder geworden wat we nou precies hebben gedaan en waarom het zo goed werkte.”

Paradoxaal

Volgend Sturen onderscheidt zich van andere methodieken omdat niet het resultaat maar het proces centraal staat. “Natuurlijk moeten mensen de opleiding volgen en werkervaring opdoen, en natuurlijk hoop je dat dat goed gaat en tot een diploma leidt”, zegt Aukje Smit. “Maar juist dat laatste aspect werd losgelaten. Het gaat erom dat de studenten telkens een volgende stap nemen. Het is letterlijk maatwerk wat je doet, zonder protocollen.” Tinka van Vuuren: “Je haalt het beste resultaat door het resultaat niet centraal te stellen. Dat is het paradoxale. Je geeft daardoor mensen de ruimte om te groeien.”



Hoogleraar vitaliteitsmanagement Tinka van Vuuren



Onderzoeker inclusieve arbeidsmarkt Aukje Smit

“Er bestaan veel misvattingen over deze doelgroep” zegt Frans Hoebink. “Ze krijgen vaak te horen dat een opleiding niet haalbaar is of dat ze ergens niet voor geschikt zijn. Die verwachtingen worden gevoed door het feit dat deze jongeren in een systeem gepropt worden waarin ze niet thuis zijn. Het gevolg is dat het individu faalt en het systeem overeind blijft. Wat wij doen is het systeem aanpassen en ruimte creëren zodra het gaat knellen. Ruimte om de volgende stap te zetten. Deze benadering bewijst dat ook deze moeilijke doelgroep een regulier diploma kan halen. Veel studenten ontdekken dat mbo-2 voor hen pas een eerste stap is en dat ook mbo-3 en in een enkel geval zelfs hbo haalbaar is.”

Breder toepasbaar

De ervaringen die de Stichting Gezel met de leerwerktrajecten in het primair onderwijs opdeed, kunnen – vertaald naar de methode Volgend Sturen – breder worden ingezet. “Als het werkt bij zorgas-



sistenten in het primair onderwijs, werkt het wellicht ook in de ouderenzorg”, stelt Frans Hoebink, die al een pilot in deze sector is begonnen. “Maar ook in spoor 1 en spoor 2 trajecten kan het ingezet worden. En wat te denken van al die pas afgestudeerden waarvan de verwachtingen vaak torenhoog zijn. Ze worden ‘high potentials’ genoemd, om er nog maar eens de nadruk op te leggen. Vaak vallen ze met psychische klachten uit omdat ze te veel van zichzelf verwachten en werkgevers te veel van ze verwachten. In die gevallen leiden verwachtingen niet tot groei, maar tot uitval. Haal je de verwachtingen eruit? Dan kom je bij onze methodiek. Je moet ruimte creëren die groot genoeg is om te bewegen en klein genoeg om veilig te blijven. Dan kun je stappen zetten.”

Opleiding

Volgend Sturen betekent 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 worden gemaakt. Dit is iets anders dan leidend sturen, waarbij 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. Aukje Smit: “Bij Volgend Sturen maakt de cliënt keuzes en probeer je als professional die keuzes mogelijk te maken en te ondersteunen. De basishouding van de professional verschuift in die benadering. Van: ik heb veel ervaring en als je goed naar me luistert

komt er een oplossing. Naar: je vrij van verwachtingen opstellen en vragen stellen zonder oordelen. Dat levert namelijk ruimte op. Mensen gaan dan keuzes maken vanuit een eigen behoefte.

Anders werken

De opbrengsten van het onderzoek bestaat naast een cahier, uit een factsheet met alle ins en outs over Volgend Sturen. Daarnaast komt er ook een training Volgend Sturen, die arbeidsdeskundigen vanaf komend najaar bij Scolea kunnen volgen. Tinka van Vuuren vindt dat Volgend Sturen goed past in de huidige maatschappelijke ontwikkeling.

“Er is de afgelopen jaren al veel meer aandacht voor dienend leiderschap en empowering van mensen. Volgend Sturen sluit hier op aan.” Aukje Smit heeft zelf ook weer dingen opgestoken van het onderzoek. “Je beseft dat je vaak geneigd om meteen een oordeel te hebben. Maar ik merk dat het met een beetje oefening steeds beter lukt om dingen vanuit de verwondering te benaderen.” Tinka van Vuuren: “Dat was ook het gevoel van de deelnemende arbeidsdeskundigen. Omdat ze met dit onderwerp bezig waren, merkten ze dat ze in de praktijk al op een andere manier gingen werken.”

MEER INFO OVER VOLGEND STUREN?

Ga dan naar www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis

Waar de volgende documenten zijn te downloaden:

- Evaluatie ontwikkeling zorg-assistent primair onderwijs
- Evaluatie zorgassistent ouderenzorg
- Output methodiek Volgend Sturen



De intrinsieke motivatie als uitgangspunt

Berry Striekwold is zelfstandig arbeidsdeskundige en was lid van de werkgroep.

Waarom heb je aan dit onderzoek meegedaan?

“In het verleden heb ik voor het speciaal onderwijs gewerkt en daar aan een soortgelijk project gewerkt en aan het opzetten van een jobcoachorganisatie. Later heb ik nog een jobcoachorganisatie opgezet bij een ander bedrijf. Ik heb daardoor de nodige kennis van mensen die een moeilijke positie op de arbeidsmarkt hebben.”

Wat was de rol van de werkgroep?

“De arbeidsdeskundigen in de werkgroep hebben ieder vanuit hun eigen expertise de basisaannames van de methode besproken en uitgekristalliseerd. Dat heeft geleid tot consensus over de beschrijving van de methodiek. Dat die omschrijving er is, is een goede zaak. Maar het is wel belangrijk om te realiseren dat je los moet komen van de theorie. Het gaat vooral om omdenken, zoals Frans Hoebink het altijd zegt. Dus niet vasthouden aan het oude systeem waar een cliënt in moet passen. Maar de cliënt en de wereld waarin hij leeft centraal stellen en dan kijken naar de mogelijkheden die

binnen de motivatie van de cliënt liggen.”

Wat maakt de methodiek anders?

“Gangbaar is dat cliënten in een methodiek moeten passen. Met andere woorden: dit is ons uitgangspunt en daarvanuit werken we naar een doel. Volgend Sturen doet precies het omgekeerde. Uitgangspunt is de cliënt en de manier waar deze een bijdrage kan leveren. Dat doe je door te kijken naar de mogelijkheden in plaats van de onmogelijkheden. Vaak zie je dat het lijstje met beperkingen als uitgangspunt dient om te bepalen wat mensen moeilijk of helemaal niet kunnen.

Deze methode richt zich op de mogelijkheden die de cliënt voor zichzelf ziet. Je keert telkens terug naar de intrinsieke motivatie.”

Zo zouden alle arbeidsdeskundigen toch moeten werken?

“Ik denk dat het vooral geschikt is voor arbeidsdeskundigen die out of the box willen en kunnen denken. Het is minder geschikt voor arbeidsdeskundigen die de hoeveelheid kennis waarover ze beschikken als uitgangspunt nemen. Niet je eigen kennis, maar hetgeen de cliënt aangeeft is



het startpunt van waaruit je je werk gaat doen. Zelf werk ik ook vaak op deze manier, zeker in de tijd dat ik de jobcoachorganisaties opzette. Ik keek altijd wat de leerling aankon en maakte het proces ondergeschikt aan de ontwikkeling van de leerling.”

Wie hebben baat bij de nieuwe methode?

“Er is een lesprogramma ontwikkeld. Degene die daar aan deelnemen gaan op een andere manier naar het arbeidsdeskundig werk kijken. Zij kunnen vooral zichzelf daarmee verrijken en daarmee natuurlijk ook de cliënt, die beter geholpen wordt. Daarbij is de methodiekbeschrijving een goed uitgangspunt. De doelgroep is breed. De methode is van toepassing op alle mensen die door hun ‘zijn’ een moeilijke positie op de arbeidsmarkt hebben.”