

Hoe leiden we goede professionals op?

Een belangrijk aspect van een professionele branche is de opleiding van de beroepsbeoefenaren. In Nederland leiden diverse hbo-instellingen studenten op die later in de re-integratie terecht (kunnen) komen en zijn er opleiders die mensen uit de praktijk op een hoger opleidingsniveau brengen. Een aantal van hen schoof aan bij *Aan de slag* voor een gesprek over de dilemma's van de re-integratiespecialist.

Door Peter van Eekert en
Roeland van Geuns

Tot nu toe bestaat er geen specifieke opleiding tot re-integratiecoach of participatieconsulent in Nederland. Hoe worden de re-integratieprofessionals dan eigenlijk wel opgeleid tijdens hun vooropleiding of later, in de praktijk? En wat is er nodig om goede professionals op te leiden? Daarover organiseerde de redactie van *Aan de slag* een rondetafelgesprek met de volgende deelnemers:

- Monique van Doorn, directeur CG Opleidingen, onderdeel Casemanagement Groep;
- Wim van Gerwen, re-integratiebe-middelaar en trainer Fontys Actief;
- Suzanne Kohnhorst, UWV;
- Geert van der Laan, lector Fontys Actief, emeritus hoogleraar;
- Hanneke Tijken, manager onderwijs Hogeschool ProgreSZ;
- Johnny Vanschoren, associate lector Fontys Actief en Sociale Studies;
- Jan Woldendorp, docent, trainer & ontwikkelaar bij de Academie Mens en Arbeid (AMA) van Saxion in Deventer.

Re-integratie in de context

Zoals gezegd zijn er geen specifieke beroepsopleidingen tot re-integratieprofessional. De hogescholen bieden meer algemeen opgezette opleidingen aan rond arbeidsmarkt, sociale zekerheid, sociaal-agogische begeleiding en loopbaanbegeleiding. 'Het is moeilijk opleiden in zo'n beweeglijke markt', aldus Johnny Vanschoren. 'Er is nu een sterke vraag naar effectieve re-integratie. Als we dat doortrekken, komt ook de vraag naar effectieve opleidingen centraal te staan. De vraag is of re-inte-

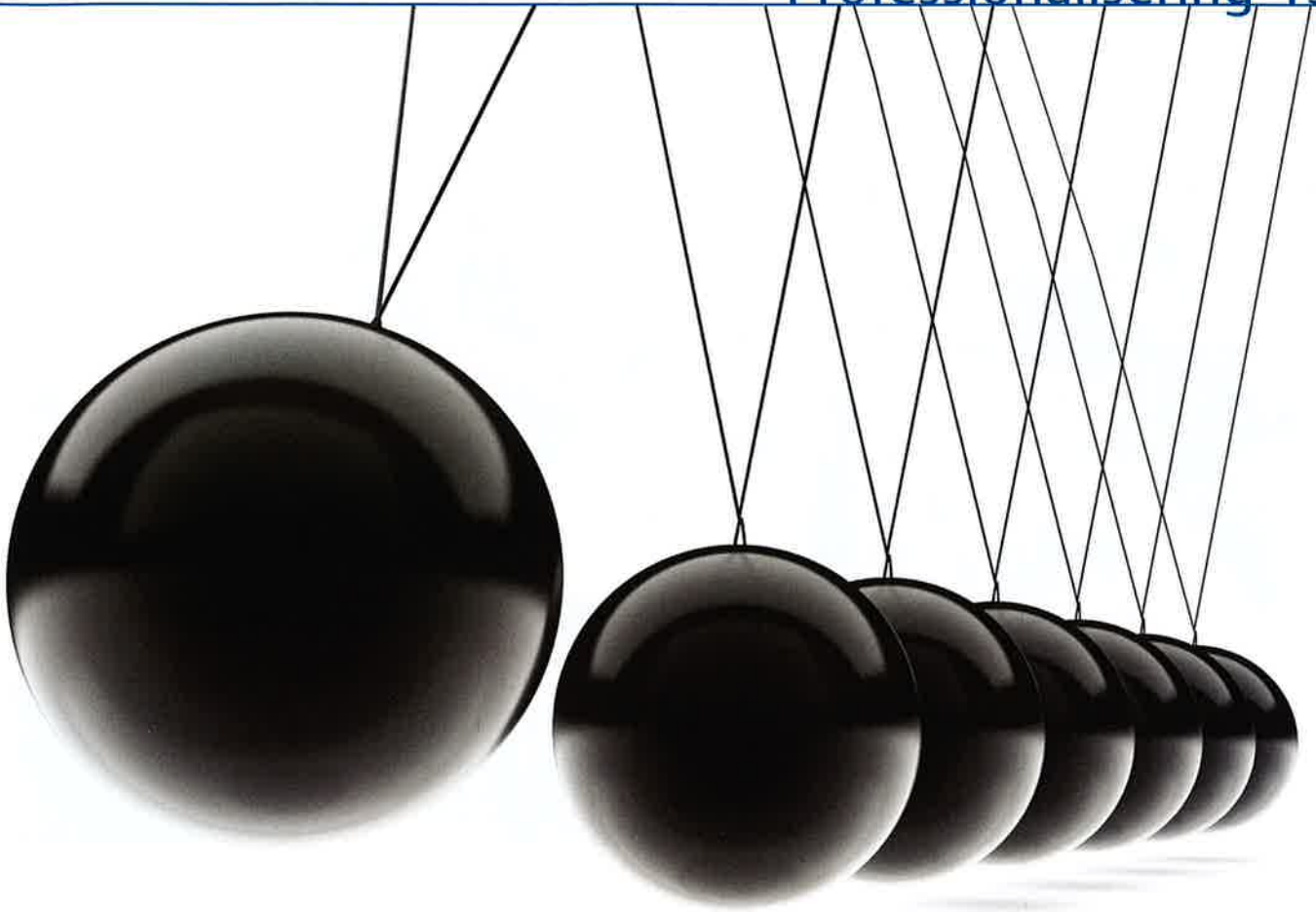
gratie een hbo-opleiding is of meer thuishoort bij het contractonderwijs. Is het een specifieke vakopleiding of een kopopleiding na een diversiteit aan vooropleidingen?'

Doel en middel

'Bij Saxion beschouwen wij de re-integratieprofessional niet geïsoleerd', zegt Jan Woldendorp. 'Daarom hebben we ook geen aparte bachelor-opleiding re-integratie. Wij zien loopbaanbegeleiding en re-integratie als één werkveld, waarin een professional deskundig moet zijn in loopbaanontwikkeling én arbeidsintegratie. Wel hebben we daarnaast in het kader van onze afdeling AMA Kennistransfer specifieke leergangen voor onder andere loopbaanbegeleiders, klantmanagers en trajectbegeleiders. Het onderwijs ontwikkelen we altijd in verbinding met het werkveld. Ik visualiseer onze werkwijze graag als de lerende driehoek, met op de drie hoeken de onderwijsinstelling, het werkveld en de student. Allen leren van elkaar. Leren en opleiden is dus geen eenrichtingsverkeer, zelfs geen tweerichtingsverkeer, maar drie-richtingsverkeer.' Woldendorp wil de drie partijen van die driehoek in de leerstand krijgen. 'Docenten, studenten en het werkveld moeten naar buiten kijken, vragen stellen aan elkaar.'

Duurzame inzetbaarheid

'Re-integratie is geen op zichzelf staand vak, maar een activiteit in kader van HRM-beleid. Het draagt bij aan duurzame inzetbaarheid.' Dat is de mening van Monique van Doorn. Zij benadrukt dat professionals, veel sterker dan nu



het geval is, maatschappelijk georiënteerd moeten zijn. 'Wat gebeurt er in de omgeving van werknemers? Hoe kunnen zij daar het best mee om gaan? Die vragen wijzen professionals de weg om hun klanten te coachen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan en vraagt om iets anders dan hulpverleningsgedrag. Opleidingen moeten de toekomstige professionals erop voorbereiden dat zij niet alles zelf moeten doen en vooral in netwerken moeten opereren ten behoeve en bate van de klant. Dat kunnen is belangrijker dan feitelijke kennis van regelingen en interventies.'

Wim van Gerwen voegt daaraan toe dat de verhouding tussen doel en middel goed in de gaten moet worden gehouden. 'Re-integratie is geen mechanisch proces, een re-integratieprofessional doet meer dan het achter elkaar leggen van instrumenten en interventies. De bemiddelaar moet in iedere situatie, die individueel en uniek is, creatieve interacties aangaan en verbindingen zoeken met werkzoekenden, werkgevers en andere actoren.' 'Onderwijs is een middel en geen doel op zich', vindt ook Han-

neke Tijken. 'Daarmee wil ProgreSZ echter meer bereiken dan alleen de professional zelf. Het gaat om de verdere ontwikkeling van de professional, maar ook om het meenemen van de organisatie waarin de professional werkt in nieuwe inzichten. Onderwijs is ook een middel om de burger die een beroep doet op sociale zekerheid en re-integratie beter van dienst te kunnen zijn.'

Performance is minstens zo belangrijk als kennis

Van Doorn vindt dat re-integratieprofessionals te sterk op kennis zijn gericht terwijl de vraag daar niet over gaat. 'Hoe kan een werknemer duurzaam inzetbaar blijven, wat kan hij daar zelf aan doen? Dat proces vraagt om coaching. Bij CG Opleidingen richten we ons sterk op het ontwikkelen van houding en gedrag om deze coachende, verbindende rol te kunnen invullen.' 'Houding en gedrag zijn belangrijk, maar de concrete beroepsinhoud doet er ook wel degelijk toe', aldus Vanschoren.

Suzanne Kohnhorst is dat met hem eens. 'Binnen UWV Werkbedrijf ben ik bezig met het ontwikkelen van het programma leren en ontwikkelen. Daarin worden verschillende ontwikkelpaden voor de medewerkers uitgewerkt in diverse rolportfolio's. Die rolportfolio's benoemen verschillende rollen die de professional speelt. Ik vind het onderscheiden van rollen zinvoller dan het

benoemen van competenties. In de rolportfolio's wordt veel naar de inhoud gekeken en is kennis belangrijk. Maar daaronder liggen houding en gedrag, performance zo je wil. Dat is minstens zo belangrijk als kennis. Ik wil binnen het Werkbedrijf houding en gedrag veel meer centraal stellen.'

Eclectisch werken

'Is die kennis waarover we het hebben er eigenlijk wel', vraagt Van Geuns zich af. 'Moet de kennisbasis niet worden



verstevigd? Wat wordt daaraan gedaan in de opleidingen?’ ‘Een goede professional kan zijn eigen kennis vinden’, zegt Kohnhorst. ‘Ik zou niet willen worden geopereerd door zo’n chirurg’, riposteert Van Geuns. Tijken: ‘Een professional moet zijn kennis overal vandaan halen. Hij of zij moet eclectisch durven werken. Tegelijkertijd moeten

basis van impliciete kennis effectief handelen. ‘Re-integratie is interactie’, aldus Vanschoren. ‘Het gaat erom contact te maken en op weg te gaan met de klant, opsporen van motieven, sterke kanten en mogelijke verbindingen.’

‘Er wordt een merkwaardige tegenstelling gecreëerd tussen denken en doen’,

‘Voor mij is het centrale begrip: ambachtelijkheid’, vervolgt Van der Laan. ‘De professional is zelf de maat, moet vanuit opleiding en beroepspraktijk zelf het ambacht persoonlijk eigen maken en doorontwikkelen. Het hbo kan als hogere ambachtsschool een belangrijke rol vervullen in samenwerking met de beroepspraktijk. Daarmee wil ik ingaan tegen de managementgekte, die professionaliteit buiten de persoon plaatst, verengt tot werkprocessen, instrumenten en procedures. Opleidingen zouden meer aandacht moeten schenken aan andere vormen van aansturen van professionals en andere vormen van professionalisering.’

Een goede professional kan zijn eigen kennis vinden

we toch vaststellen dat de professional een zekere kennis moet hebben van methodieken en interventies en de werkzaamheid daarvan in verschillende situaties en bij verschillende mensen, de institutionele en juridische context waarin hij of zij werkt, wetten, beleid en regels, de positie van andere partijen in de keten, enzovoort.”

Hoe te handelen

Dat soort kennis is mooi meegenomen, vinden de vertegenwoordigers van Fontys, maar de beroepsinhoud gaat verder dan dit. Professionals kunnen ook op

zegt Van der Laan. ‘Dat is een volkomen verouderd concept, daar moeten we vanaf. Wat maakt een professional effectief? Kennis is niet iets wat buiten je staat, maar iets wat de professional persoonlijk hanteert. Het is breed erkend dat kennis vooral persoonlijke kennis is, net zoals houding en gedrag. Kennis is: weten hoe te handelen. Daarin komt heel veel bij elkaar. Het gaat altijd om een persoon in relatie tot andere personen: werkzoekenden en werkgevers, maar ook de eigen organisatie, opdrachtgevers en de verdere buitenwereld.’

Samenwerken in de keten

‘Bij Progresz gaan we uit van een brede opvatting van de sociale zekerheid”, zegt Tijken. ‘Het gaat om de hele keten van werk, inkomen en zorg. De professionals werken altijd in die keten. We zitten in een overgang van een verzorgingsmaatschappij naar een participatiemaatschappij. Dat vereist dat de professional daarin meegroeit. Dat betekent ook dat de professional moet weten hoe de keten eruit ziet en wie wat levert. Zie bijvoorbeeld

schuldhulpverlening. Een professional moet weten wat daar te halen is voor een klant wanneer die klant met grote schulden zit.'

Van Doorn merkt daarbij op, 'dat het weten wat een ander kan belangrijk is, doch dat het er toe moet leiden om samen te gaan werken. Samenwerken vraagt veel vaardigheid. Je dient elkaar te vertrouwen, dat wordt doorgaans gebaatgeleerd. Leren samenwerken vraagt echt veel training. Net als samenwerken met je klant, erkennen van diversiteit en verschil in motivatie. Dat zet bestaande zaken op z'n kop. Daar moet veel meer op ingezet worden, het is de professional die dat proces kan versterken en een sleutelrol kan innemen.'

Dilemma's

Leid je mensen op voor een bepaalde bedrijfscultuur of leidt je ze op tot zelfsturende professionals? Tijken: "Het professionele handelen staat altijd in relatie tot de organisatie waarin onze studenten werken. Veel cursisten komen van UWV. Binnen die context handelen ze uitermate professioneel als ze de normen van de daar bestaande prestatie-indicatoren behalen."

Van Gerwen vindt dat er binnen de uitvoering een veel te grote neiging is om protocolgestuurd te werken. 'Dat maakt dat cliënten werkloos blijven. De professionals moeten leren om besluiten te nemen en niet om af te wachten. Daarbij moet leidend zijn dat beide klanten, werkgevers en uitkeringsgerechtigden, bediend worden. Gebeurt dat dan wordt de 'baas' automatisch ook bediend.'

Van Doorn voegt daaraan toe dat een ware professional niet binnen een organisatie zou moeten (willen) werken waarin hij of zij zich slechts kan voegen naar de protocollen van de organisatie. 'Een echte professional moet zelf verantwoordelijkheid nemen en zich niet verschuilen achter een procesgestuurde organisatie', aldus van Doorn. 'Het is de dood in de pot als de professional

Wat is kenmerkend voor de eigen opleiding?

De redactie van *Aan de slag* vroeg vier deelnemers aan het rondetafelgesprek hun eigen opleidingsaanbod in het kort te kenschetsen.

Woldendorp, Academie Mens en Arbeid, Saxion: "We bieden vooral in de propedeuse een brede theoretische basis. Daarnaast halen we tijdens de hele opleiding de werkelijkheid binnen door een voortdurende koppeling aan de praktijk in de vorm van praktijkopdrachten voor studenten en trainingen voor het beroepsveld. Relatiebeheer is daarvoor een belangrijke pijler. We hebben een belangrijke plek voor dramalessen opgenomen. En we stellen voortdurend de vraag 'what works?' centraal."

Vanschoren, Fontys Actief en Sociale Studies: "Een afwisseling van theorie en praktijk. Off the job en on the job. Zodat echte interactie ontstaat en we de professional bewust maken van zijn of haar intuïtieve handelen. We leren

de professionals om te gaan met dilemma's, tegenstrijdigheden en conflicterende belangen. Dat is bij uitstek essentieel in de re-integratie. Ze moeten lol hebben in dilemma's!"

Tijken, Hogeschool ProgeSZ: "Een mix van werkvormen, waarbij houding en gedrag aan bod komen, maar ook kennisontwikkeling. Dat doen we onder meer door mensen uit de praktijk te betrekken bij de ontwikkeling van de opleidingen en het onderwijs."

Van Doorn, CG Opleidingen: "Onze programma's leren om vanuit het sturende principe van de vraag te acteren. Hoe blijf je resultaatgericht als de wens van de klant meetelt? Hoe ga je om met grenzen en beperkingen? Hoe benut je kracht van alle betrokkenen? Het Basismodel Casemanagement biedt kaders, persoonlijke effectiviteitstraining staat stil bij de vaardigheden."

zich langs lastige dingen in zijn eigen organisatie heen manoeuvreert', stelt Tijken.

Van Doorn: 'Professional zijn is ook: zeggen dat je iets niet kan binnen de gestelde randvoorwaarden. Dat moet je dan dus binnen je organisatie ook doen en dat moet je in je opleiding dus ook leren. Grenzen stellen, grenzen bewaken, tegelijkertijd flexibel zijn, ga er maar aan staan, dat vraagt echt behoorlijk wat oefening! Binnen onze programma's waar vraagsturing het methodisch uitgangspunt is, is veel aandacht voor het hanteren van onzekerheid. Hoe ga je daar zelf mee om?"

Zwart-wit

Voor Kohnhorst ligt het niet zo zwart-wit en bieden ook organisaties als UWV voldoende mogelijkheden om de noodzakelijke handelingsruimte als professional te nemen. Ze vindt dat die professional dat dan wel zelf moet doen. Er ligt nog iets onder, signaleert ze. 'Regels en procedures bieden bescherming. Niet alle professionals kunnen voortdurend keuzes maken, of durven dat.'

'Je moet niet alle dilemma's willen oplossen, dat kan niet.' Van der Laan vindt dat een professional daarmee om moet kunnen gaan. 'Daarom hebben we het over hbo. Er zijn altijd tegenstrijdigheden, er is een gelaagdheid in de wereld van de re-integratieprofessional. Hij heeft te maken met allerlei organisaties, mensen en belangen. Hij of zij speelt daar een makelaarsrol in.'

Woldendorp: "Creativiteit en lef, dat zijn centrale begrippen. De professional moet om kunnen en durven omgaan met onzekerheid en met lastige situaties. Daarom is het vak drama in de opleidingen zo belangrijk. Essentieel voor een professional is: verantwoordelijkheid nemen en afleggen. Dat creëert vertrouwen. Een belangrijke vaardigheid is daarbij dat een professional in elke context steeds opnieuw een analyse kan maken en zijn professionele handelen daarop kan afstemmen, vanuit een eigen persoonlijke missie en visie."

Roeland van Geuns is lid van de redactieraad en Peter van Eekert is hoofd-redacteur van Aan de slag, maandblad over re-integratie en participatie