

# SW'ers in beweging!

SW'ers bevinden zich op het grensvlak van gesubsidieerd naar regulier werk, en er wordt steeds meer geprobeerd ze te laten doorstromen naar regulier werk. Echter, deze werknemers zijn moeilijk in beweging te krijgen. Wat is hiervan de onderliggende reden? Willen ze niet of kunnen ze niet? En hoe kunnen ze toch in beweging komen? Uitdagende vragen die in het bijzonder bij SW-bedrijven vragen om effectieve werkwijzen. TNO heeft op basis van eerder onderzoek een groepstraining ontwikkeld en deze bij een aantal SW-groepen uitgevoerd. We geven in dit artikel een indruk van de ervaringen met deze training, de obstakels die SW'ers ervaren en mogelijkheden voor opwaartse mobiliteit aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

Door Saar Langelaan en  
Roel Cremer

Om SW'ers 'in beweging te krijgen' is het van belang samen met hen te ontdekken wat hen drijft. En u als re-integratieprofessional betekent daarin veel voor uw SW'ers. U heeft de capaciteit om deze mensen in beweging te krijgen. En dat geeft voldoening! Wat is mooier dan ogen weer zien twinkelen, en uw klanten met een trots gevoel te zien werken.

## Workshop

Waar liggen hun interesses, welke passies hebben zij? Iedereen heeft passies, wensen, dromen. Alleen bij veel SW'ers zijn ze zover weggedrukt dat ze nauwelijks meer lijken te bestaan. Dagelijkse beslommingen en tegenslagen in het leven zorgen ervoor dat ze niet meer nadenken over wat ze eigenlijk kunnen en willen. Hoe haal je deze inzichten naar boven en zorg je ervoor dat ze het leuk gaan vinden om van baan te veranderen of stage te gaan lopen? Op basis van langlopend onderzoek is de groepstraining 'SW'ers in beweging' ontwikkeld. Aan de hand van een actieve workshop komen deelnemers tot inzicht doordat ze vragen krijgen voorgeschoteld waar ze al lang niet meer, en soms nog nooit, over nagedacht hebben. De workshop 'SW'ers in beweging' is

ontwikkeld binnen de programmalijn 'Werken en Leren', die specifiek gericht is op laagopgeleiden. In een verkennende studie is eerst vastgesteld op welke aspecten laagopgeleiden zich goed laten aanspreken, zoals de goede wil om te ontwikkelen of andere competenties om hun positie te versterken. De inzichten uit deze studie zijn gebruikt om de groepstraining 'SW'ers in beweging' te ontwikkelen, die uiteindelijk vorm heeft gekregen in een workshop. We gebruiken opzettelijk het begrip workshop, omdat de resultaten geboekt worden in de vorm van co-creatie; de groep levert de input voor het leerproces. We spreken dan ook niet van trainers, maar van groepsbegeleiders. Op grond van een protocol 'coachen' zij de groep naar een einddoel. Het einddoel is deelnemers aan de workshop zover te krijgen dat ze zelf vol goede moed aan een stage bij een (reguliere) werkgever willen beginnen. Deze concrete doelen krijgen vorm in een persoonlijk stappenplan.

## Communicatie

Naast dit inhoudelijke doel hanteren de groepsbegeleiders een communicatietechniek (non-didactief) die uitgaat van opvattingen uit de positieve psychologie. Het werk van Bandura vormt hierbij de kern. Het stimuleren en versterken van een positieve competentiebeleving (self efficacy) is hierbij het resul-

taat. In de workshop ligt het accent op de competenties 'kunnen leren' en 'op stage gaan'. De groepsbegeleiders zijn bijvoorbeeld: ondersteunend (nooit afwijzend), aanmoedigend om oplossingen uit de groep te laten komen en negeren negatief of ongewenst gedrag. Het is een begeleidingsvorm die bij verschillende groepsbenaderingen voorkomt. Door ze uiterst consequent door te voeren en echt alle informatie uit de groep te laten komen, werkt ze overtuigend bij veranderprocessen.

## Aanpak

De workshop bestaat uit vier dagdelen bij voorkeur in één week aangeboden waarin tien tot vijftien deelnemers met

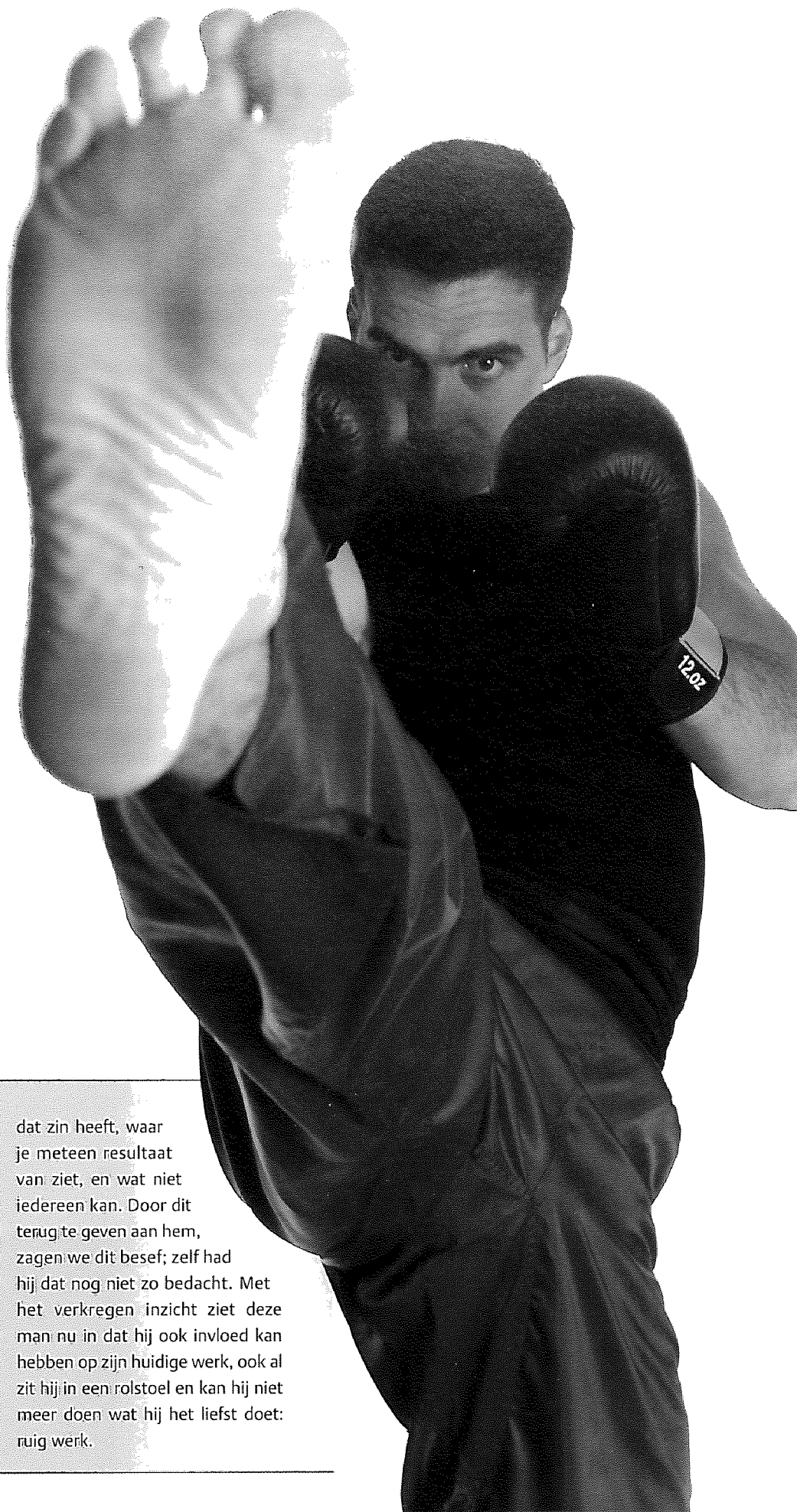
## 'Ik wil niet en ga niet op stage'

Een van de deelnemers zit in een rolstoel. Een stoere man, brede torso, ruige tattoos en een grote snor. Hij werkt al meer dan tien jaar bij de SW en geeft aan het 'allemaal wel prima te vinden', als ze een goede stage vinden gaat hij er wel heen. En als hij het niks vindt, dan zegt hij dat ook. Hij ziet zijn huidige werk bij de SW als een mooie daginvulling. In de groep stelt

twee groepsbegeleiders samen werken. Het inhoudelijke programma heeft de vorm van een treinreis van station A naar station B. Station A is de huidige werkplek, station B de stageplek. De workshop begint met het inpakken van de koffers. Iedereen zoekt zijn benodigde bagage bij elkaar en neemt die mee op reis. Overbodige bagage laten ze thuis. Het programma is strak geprotocolleerd. Elk dagdeel bevat een aantal oefeningen dat gericht is op het vergroten van eigen verantwoordelijkheidsgevoel en competentiebeleving. De oefeningen gaan over onderwerpen als ontdekken van eigen vaardigheden en passies, effectief vertellen over je werk bij het SW-bedrijf, leren denken als werkgever, informatie inwinnen bij een ander bedrijf en een kennismakingsgesprek voeren. We hebben in de afgelopen maanden drie SW-groepen getraind met deze nieuwe interventie en er staan dit jaar nog een aantal groepen gepland. De deelnemers, maar ook hun begeleiders, ontvangen de interventie erg positief en zien het als een motiverende, concrete eerste stap richting een stap omhoog op de arbeidsladder.

hij zich onverschillig en tegelijkertijd relativerend op. Dan ineens zegt hij: "Maar ik ga echt niet iedere dag met plezier naar mijn werk hoor! En dat is wel es anders geweest ..." Op de vraag wanneer hij wel iedere dag met plezier naar het werk ging begonnen zijn ogen te stralen: "Ik heb een tijd lang miniatuur vrachtwagens in elkaar gezet, dat was machtig mooi. Er waren maar weinig mensen die dat konden, het was moeilijk, en ik zag zoveel resultaat van mijn werk." Hierin hoor je duidelijk dat deze man ook trots kan zijn op zijn werk: hij haalt zijn werkplezier uit werk

dat zin heeft, waar je meteen resultaat van ziet, en wat niet iedereen kan. Door dit terug te geven aan hem, zagen we dit besef; zelf had hij dat nog niet zo bedacht. Met het verkregen inzicht ziet deze man nu in dat hij ook invloed kan hebben op zijn huidige werk, ook al zit hij in een rolstoel en kan hij niet meer doen wat hij het liefst doet: ruig werk.



## 'Ik wil graag op stage maar durf niet'

Een jonge, vlot uitzijnde jonge vrouw doet al vanaf het begin van de workshop actief mee aan de oefeningen en discussies. Ze legt in heldere termen uit dat ze het werken bij de SW als een mooie kans ziet op weg naar regulier werk, en dat ze al een aantal cursussen heeft gevolgd. Nu stage in zicht komt, loopt ze aan tegen haar angsten en onzekerheden. Ze durft het (met haar beperking) nog niet aan in een regulier bedrijf te werken. Ze werkt nu in de kantine en wil graag iets

in de horeca doen. Ze lijkt energie voor tien te hebben en we vragen ons af wat haar beperking is. Maar vragen er niet naar. Op dag drie vertelt ze trots dat ze de dag ervoor met haar werkgever heeft gesproken en een concreet idee heeft voorgelegd om in een bedrijf met beschutte werkplekken te beginnen. Ze is door een tip van een van de deelnemers uit de training op de naam van een specifiek bedrijf gekomen. De werkgever heeft meteen contact gezocht met het bedrijf en een afspraak gemaakt. Ze mag

aan het eind van de week al op gesprek! De laatste dag vertelt ze over haar beperking. Ze vindt het moeilijk om aan te geven als het werk haar teveel wordt. In haar stappenplan staan wel vijf concrete manieren waarop ze hieraan wil gaan werken, samen met twee andere deelnemers heeft ze deze opgesteld. Met grote trots neemt ze haar certificaat in ontvangst en schudt ze ons bij het afscheid de hand. De kans is groot dat deze dame binnen kort afscheid neemt van de SW!

### Methodiek

De groepsbegeleiders nemen een ondersteunende houding aan waarbij het begeleiden en aanmoedigen van deelnemers centraal staat. Mogelijkheden in plaats van tekorten van deelnemers krijgen de aandacht. De begeleiders coachen de deelnemers en onthouden zich van een instruerende of docerende aanpak. Zij negeren negatief gedrag waardoor de focus op bekrachtiging van constructief gedrag komt te liggen. Het links laten liggen van negativiteit en klaaggedrag

mensen in het SW-bedrijf hebben er baat bij om richting te krijgen doordat groepsbegeleiders vragen stellen. Zij vinden het lastig om zelfstandig na te denken over hun mogelijkheden, krachten, wensen en capaciteiten. Het effect van mensen positief benaderen en het eigen verwachtingenpatroon buiten beschouwing te laten is ongelooflijk bevredigend. Als je je oordeel met een vraag uitstelt, openen mensen zich en komen er dingen naar boven die het makkelijker maken hen naar een volgende stap te

Bij binnenkomst valt meteen op dat de deelnemers ofwel met tegenzin ofwel met zenuwen naar de workshop zijn gekomen. Duidelijk is dat ze niet zelf hebben gekozen om mee te doen aan de workshop, de werkgevers hebben ze aangemeld. De deelnemers zitten met elkaar in een sfeer van 'het is wel goed zo', 'wij gaan niet op stage'. Opvallend is dat ze dat gevoel bij elkaar lijken te versterken, ze motiveren elkaar niet meer om aan een nieuwe stap te beginnen en lijken elkaar te weerhouden om te veranderen.

Opvallend is het verschil in houding tussen de jongere medewerkers (tussen 20-30 jaar) en de oudere medewerkers (40+). De jongere medewerkers komen meer gemotiveerd over en geven aan graag te willen leren. Zij stellen zich ook meteen veel meer open op. Ze geven aan het SW-bedrijf als een kans te zien en het werken daar als een tussenstap te beschouwen. Op weg naar reguliere arbeid. De oudere medewerkers willen blijven waar ze zijn, ze zien er het nut niet van in om 'voor de resterende tien jaar' nog eens te veranderen. Ook is er een verschil tussen medewerkers die kort (minder dan een jaar) en lang (meer dan vijf jaar) bij de SW werken. Net zoals bij de verdeling naar leeftijd geldt ook hier dat de nieuwe medewerkers meer openstaan voor een nieuwe werkplek dan de medewerkers die er al lang werken.

## Resultaten worden geboekt in de vorm van co-creatie

zorgt er voor dat de ingebrachte onderwerpen een stuk minder relevant worden, zo observeerde een docente die met een pilot meekeek. De interactie tussen groep en begeleiders is vooral effectief door de manier van vragen stellen, en het zonder oordelen tegemoet treden en behandelen van de deelnemers.

### 'Stel je oordeel met een vraag uit'

Positieve vragen als 'Wat maakte dat je blij werd van je werk?', 'Wanneer ging je iedere dag met een goed gevoel naar je werk en daarna weer naar huis?', doen samen met een realistische, positieve ondersteuning wonderen. Veel

begeleiden. Daarnaast moedigt de benadering aan tot zelfsturend handelen. Deelnemers aan de workshop gaan zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen keuzes. Ze raken meer betrokken en zullen zich meer inzetten. De specifieke positieve benadering moedigt deelnemers aan hun obstakels te benoemen, en ze bedenken groepsgewijs oplossingen en acties. Toch blijkt het soms nog heel lastig voor deelnemers om zaken concreet te maken. In de pilots gaven de deelnemers aan 'collegialiteit' en 'respect' belangrijk te vinden. Maar hoe ziet dat er dan uit? In de workshop maken we dit specifiek en dat leidt direct tot verhoging van wederzijds begrip.



Tijdens de workshop zien we met name de houding van de oudere medewerkers veranderen, sommigen werken al twintig jaar bij een SW-bedrijf. Als we vragen stellen over de achterliggende reden om niet op stage te gaan, komt er een waslijst (begrijpelijke) redenen naar boven. Op tweede dag geven we een oefening waarbij we vragen naar obstakels. Als eerste noemen deelnemers de angst om bij een nieuwe werkgever er uitgegooid te worden en niet meer terug te kunnen naar de oude werkplek.

### Stigmatisering

Daarnaast zijn de deelnemers zich bewust van de stigmatisering ten opzichte van de SW en zijn ze bang op de nieuwe plek meteen te worden bestempeld als lui, gek, dom of iets van dien aard. Ze ervaren angst om zich niet op hun plek te voelen bij een nieuwe werkgever, het is nu prettig met de collega's die aardig zijn en begrip voor hun beperking hebben. Er wordt rekening gehouden met de thuissituatie. Soms blijkt dat 'oudere' medewerkers best bereid zijn op stage te gaan, maar dan niet alleen. Ze willen in ieder geval met één bekende of met een groepje.

In de loop van de workshop geven de deelnemers aan dat ze er veel aan hebben om met elkaar te praten over wat

hen tegenhoudt om stappen te nemen. Met elkaars ervaringen komen ze verder. Door verhalen te vertellen en te horen, komen ze op nieuwe ideeën en groeien ze in hun competentiebeleving. De deelnemers spreken ook uit dat ze in de workshop het gevoel hebben serieus te worden genomen. Ze krijgen niets opgelegd en daardoor ligt de nadruk op wat ze zelf inbrengen. Het meest opvallende voorbeeld hiervan is misschien wel de man die bij binnenkomst op de enige plek waar dat mogelijk was aan tafel ging zitten en niet in de kring zoals de andere deelnemers. Als trainers zeggen we daar niets van, maar al aan het eind van de ochtend zat hij in de kring en deed mee in het gesprek. In de loop van de dagen trad deze man steeds meer op de voorgrond; hij eindigde zelfs bijna op de stoelen van de trainers.

### Wat heeft u eraan?

In de Aan de Slag nr. 7/8, p. 16 stond de zin: 'hoe empoweren klantmanagers klanten als zij zelf niet empowered zijn'. Dit is een zeer relevante vraag. Groepsbegeleiders zijn met behulp van de workshop 'SW'ers in beweging' in staat om een proces op gang te brengen, mensen aan het denken te zetten en in beweging te krijgen. In een setting van ver-

trouwdheid, waar de doelgroep bijeen is buiten hun natuurlijke werkomgeving komen allerlei (verander)processen op gang die anders uit zouden blijven. De kracht van de workshop kan zijn effect echter alleen behouden als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. De workshop is het meest effectief als hij geïntegreerd is in een mobilisatieplan van het SW-bedrijf. Dat betekent allereerst dat er vooraf een goede afstemming moet plaatsvinden met werkleiders, opleidingscoördinatoren, en trainers/coaches, consultants van het SW-bedrijf. Zo kunnen sommige oefeningen inhoudelijk worden aangepast op het specifieke SW-bedrijf. Na de workshop is het aan te raden een concrete overdracht aan werkleiders/consultanten te verzorgen. Werkleiders kunnen op basis van het stappenplan aan de gang met de SW'ers. Ten slotte, als werkleiders de workshop zelf willen geven, is een training nodig om de methode adequaat te kunnen toepassen.

*Saar Langelaan is onderzoeker en trainer bij TNO Arbeid. Zij houdt zich bezig met professionalisering van re-integratiedeskundigen. saar.langelaan@tno.nl*

*Roel Cremer is onderzoeker en trainer bij TNO Arbeid en tevens lid van de redactieraad van Aan de slag.*

## Het ontwikkelproces in de workshop

In de workshop doorlopen deelnemers de volgende stappen:

1. Het bewustmaken van de eigen vaardigheden, interesses passies
2. Het inzien van eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheid om op een passende stageplek te komen (zelfsturing)
3. Het zelfvertrouwen ten aanzien van het eigen kunnen (self efficacy) vergroten
4. Het teweegbrengen van een attitudeverandering ten opzichte van stagelopen buiten de SW

5. Het richting geven aan de toekomst; concreet stappenplan met acties en deadlines
6. Het kunnen omgaan met, en anticiperen op obstakels

### Werkende bestanddelen

1. Aanhaken bij mogelijkheden van de deelnemers in plaats van bij hun tekorten
2. Vergroten van de eigenwaarde van deelnemers
3. Vergroten van vertrouwen in eigen vaardigheden
4. Faciliterende houding trainers

