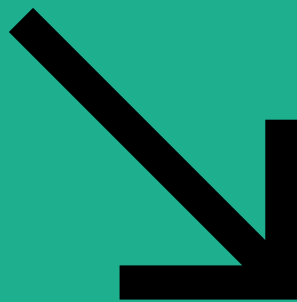


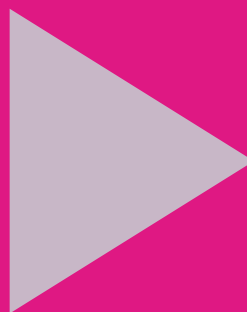
DOE DE DINGES!

Gids voor de route-van-school-naar-werk professional in het VSO en PrO

Hans Bosselaar



are
an



**DE ROUTE
VAN
SCHOOL
NAAR
WERK** 

VU

VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

Faculteit
der Sociale
Wetenschappen

INHOUD

1. Een nieuwe professional op school?	3
2. Effectief samenwerken: dé uitdaging van de nieuwe professional	4
3. De nieuwe professional is een Dinges	6
4. Het belang van een eigen visie en eigen netwerken	9
5. Duiden en verbinden	12
6. De eigenschappen van een Dinges	14
7. De Dinges binnen de schoolorganisatie	16
8 .Iedereen een Dinges?	18
9. Meer weten?	19
BIJLAGE	20

1. EEN NIEUWE PROFESSIONAL OP SCHOOL?

Veel leerlingen van het VSO en PrO die niet doorleren, gaan direct na school aan het werk: veelal in een reguliere baan of soms in beschut werk. Dat is in deze tijd niet meer dan logisch, tenminste voor wie de kans krijgt en deze stap aankan. Of in jargon: voor leerlingen die arbeidsvermogen hebben. Maar zo vanzelfsprekend is deze stap nog niet zo lang. Vóór 2010 was de route naar werk weinig gebruikelijk. Veel leerlingen kwamen haast automatisch in de Wajong-uitkering terecht. Leerlingen die wel naar betaald werk werden geleid, vonden merendeels een baan in de sociale werkvoorziening. Maar sinds 2010, en zeker sinds de invoering van de Participatiewet in 2015, is het vizier voor veel leerlingen gericht op het verwerven van een plek op de reguliere arbeidsmarkt. Vaak met extra ondersteuning via een loonkostensubsidie, een jobcoach of een aangepaste werkomgeving.

Dat het vizier (veel) meer gericht is op de reguliere arbeidsmarkt, heeft gevolgen voor de manier waarop VSO- en PrO-scholen hun onderwijs (moeten) inrichten. Er is bijvoorbeeld veel meer aandacht voor loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB); het LOB-traject begint steeds vaker al in de onderbouw en scholen hebben meer en meer een eigen LOB-traject (door)ontwikkeld om leerlingen tijdig en grondiger voor te bereiden op hun werkzame leven na school.

In deze ontwikkeling past dat steeds meer scholen docenten vrijstellen om de traditionele stagecoördinatie aan te passen aan de eisen van deze tijd. Daarvoor worden op veel scholen aparte

afdelingen ingericht die gespecialiseerd zijn in het gehele traject van arbeidstoeleiding voor de leerlingen. En dat gaat al lang niet meer alleen om het regelen van een stage, maar over alles wat kan bijdragen aan een vloeiende overgang van school naar werk. Stagecoördinatoren bouwen en onderhouden dagelijks een levend netwerk van werkgevers, werken intensief samen met gemeenten, met jobcoachorganisaties, met UWV en ga zo maar door. En natuurlijk gebeurt alles in nauw contact met leerlingen, ouders, mentoren, stagebegeleiders, docenten en leidinggevenden op school.

Hoewel de term stagecoördinator nog veel gebruikt wordt op VSO- en PrO-scholen, dekt deze term al lang de lading niet meer van de rollen die deze professionals beoefenen. In deze gids gebruiken we daarom de term 'trajectbegeleiders'. Dat zijn professionals die er alles aan doen om leerlingen succesvol hun route van school naar werk te laten bewandelen. De gids bevat tips voor en toelichtingen op de rollen, competenties en strategieën die het dagelijks werk van de trajectbegeleiders kleuren. We baseren ons hierbij op de theorie van de Dinges, de nieuwe professional in de huidige netwerksamenleving. Over deze theorie en praktijk lees je nog veel meer in deze gids.

Laat je inspireren

Je kunt meteen doorbladeren in deze gids, maar wellicht is het een goed idee om je eerst te laten inspireren door een kort film die we hebben gemaakt van Mieke, stagecoördinator in het VSO in Amsterdam.



2. . EFFECTIEF SAMENWERKEN: DÉ UITDAGING VAN DE NIEUWE PROFESSIONAL

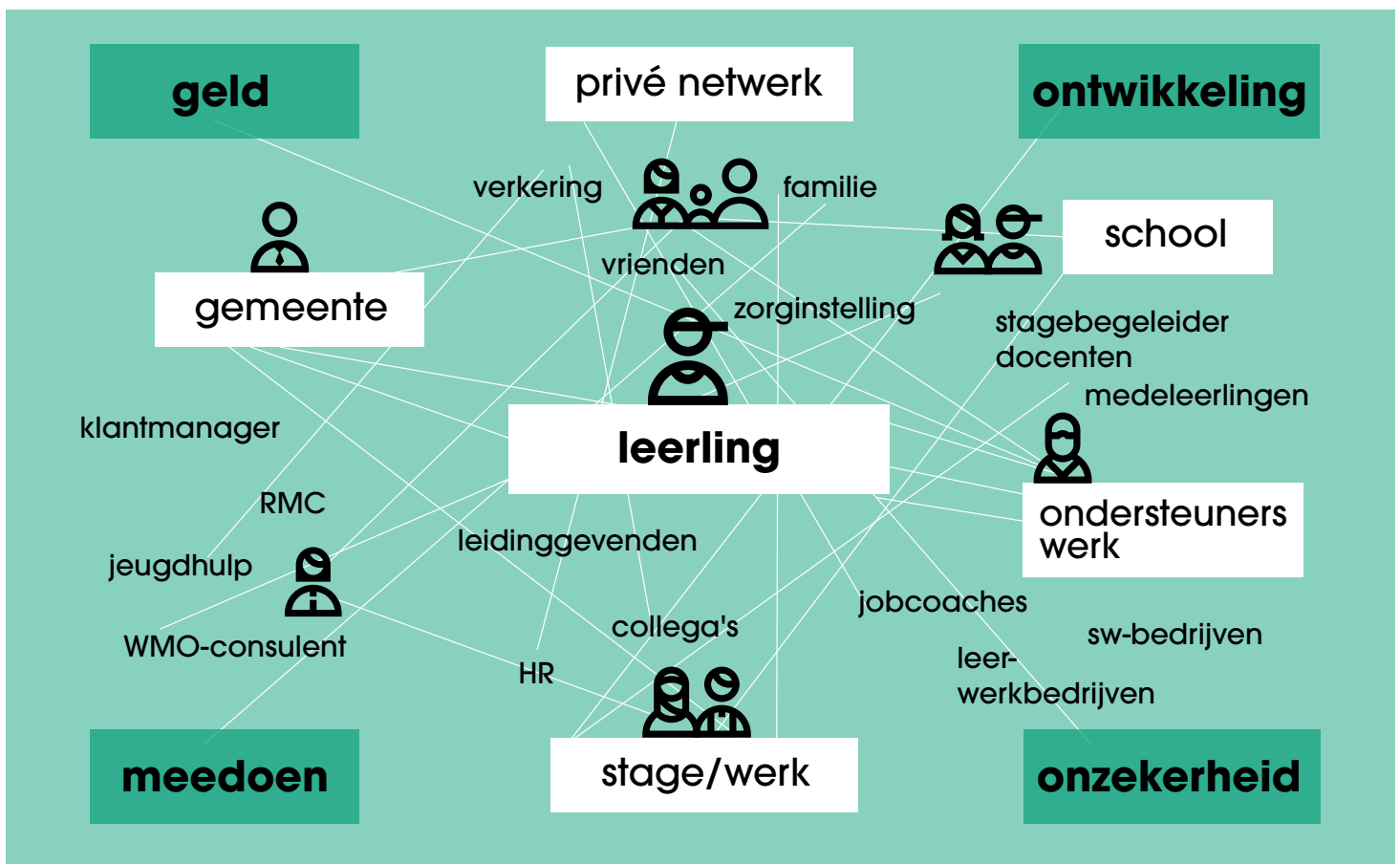
Nieuwe professionals die vele rollen vervullen in een bepaald domein zien we overal. Dat komt doordat de wereld om ons heen steeds complexer wordt. Dat heeft enerzijds te maken met de aard van problemen. Om het simpel te zeggen: vroeger was alles veel eenvoudiger. Wie bijvoorbeeld met een verstandelijke beperking werd geboren, kon - in de decennia na WO II - op goede zorg rekenen, maar daarmee was de kous af. De gedachte dat iemand met een verstandelijke beperking ook op allerlei manieren zou (moeten) kunnen deelnemen aan de samenleving, leefde in die tijd nog nauwelijks. Inmiddels weten we wel beter, hoewel de ontwikkeling op sommige terreinen nog steeds langzaam gaat.

Het gevolg is wel dat de uitdagingen voor mensen met een beperking en hun omgeving steeds complexer zijn geworden. Neem bijvoorbeeld de deelname aan betaald werk. Voor veel mensen met een beperking gaat dit gepaard met praktische en sociale kwesties: van de aanpassing

van de werkplek tot het bevorderen van de acceptatie door collega's. Het aanpakken van hobbels en drempels is een dynamisch geheel, waarbij de ene oplossing soms weer de volgende hobbel met zich meebrengt. Complexe problemen zijn helaas vaak écht complex in deze tijd.

Daar komt bij dat veel mensen zich tegen deze complexe problemen aan bemoeien. Dat is logisch, want op tal van terreinen hebben we inmiddels kennis ontwikkeld en staan professionals klaar om hun deskundigheid in te zetten. Maar waar veel complexe problemen en dus veel deskundigen samenkomen, is dé oplossing vaak ver te zoeken. Iedereen heeft immers zijn eigen manier om naar hét probleem te kijken en met de beste oplossing te komen. En zo wordt het snel een ratjetoe, waarbij voortdurend de vraag opkomt: wie heeft hier nu eigenlijk de regie?

Het onderstaande plaatje is hier een verbeelding van.



Het zou mooi zijn als de persoon om wie het gaat, in ons geval de leerling, uiteindelijk de regie heeft. Maar dat is voor veel leerlingen te hoog gegrepen. En, hoe onbevredigend ook, uiteindelijk leert onderzoek dat in dit soort gevallen vaak niemand echt de regie heeft. Zelfs als de regierol bij iemand is ondergebracht, blijkt dat het de regisseur in veel samenwerkingsverbanden niet lukt om daadwerkelijk de regie te voeren. Omdat de betrokken deskundigen het vaak heel moeilijk vinden om hun eigen opvatting en belang, binnen de 'eigen' wettelijke kaders, ondergeschikt te maken aan de plannen en aanpak van de regisseur.

In zo'n samenwerkingsverband is het dan ook vaak niet mogelijk om tot één gezamenlijk doel te komen. Het lukt altijd wel om gezamenlijk een doel op te schrijven, maar de doelen zijn vaak zo abstract en vaag, dat bij de feitelijke samenwerking botsingen nog steeds niet uitgesloten zijn. Neem de doelstelling: we willen het beste voor de leerling. Klinkt mooi, maar wat betekent dat als een leerling het best op zijn plaats lijkt te zijn in beschut werk, hij zelf van zijn vakantiebaan bij de supermarkt een vaste baan wil maken, zijn ouders hem graag naar het mbo hebben en de werkgever liever alleen maar werkt met tijdelijke en flexibele contracten?

Dan wordt samenwerken moeilijk. De kunst is dan dat iedereen zijn best doet om zijn idee of doel 'aan te haken' bij het idee of doel van de andere betrokkene(n). Samen kleine stappen zetten blijkt vaak het hoogst haalbare bij de aanpak van complexe uitdagingen. En zo wordt de kern van samenwerken: het samen met anderen, stap voor stap dichterbij brengen van je eigen doelen. Of formeel geformuleerd:

Samenwerken is het (actief) bundelen van de inzet, middelen en kennis door personen of organisaties met het oogmerk van de samenwerkende partners om hun eigen doelen effectiever en/of doelmatiger te realiseren.¹



¹ Zie: Het probleem samenwerken' van Bannink en Bosselaar (2018), blz. 12

3. DE NIEUWE PROFESSIONAL IS EEN DINGES

Als we de eerste hoofdstukken samenvatten, dan is boodschap tot nu toe:

- 1) Op veel scholen ontwikkelt de rol van de stagecoördinator zich steeds meer tot die van begeleider van leerlingen bij hun hele route van school naar werk.
- 2) Kern van de functie is dat deze trajectbegeleider binnen en buiten school zo effectief mogelijk met anderen samenwerkt om voor en met de leerling stap voor stap een plek op de arbeidsmarkt te realiseren.

Samenwerken om een eigen complexe uitdaging aan te pakken, is dus de kern van het werk van de nieuwe professional. Dat is best lastig. Professionals, zoals een dokter of advocaat, hebben om het flauw te zeggen, een vrij simpel beroep. De uitdagingen waar zij voor staan, het uitzoeken van een passende medicijn voor een patiënt of het ondersteunen van een werknemer bij een ontslag, hebben zij in een overzichtelijke opleiding aangeleerd. En als zij een passende aanpak zoeken, kunnen ze terugvallen op uitgebreide handboeken en protocollen, die door de eigen beroepsgroep zijn geschreven.



Voor nieuwe professionals, zoals de trajectbegeleider op VSO- en PRO-scholen, hebben opleidingen en handboeken een heel ander karakter. Zij bieden minder 'evidence based'-oplossingen en meer vuistregels en ondersteuning voor methodisch werken. Dit komt doordat de uitdagingen waar zij voor staan zo complex en dynamisch zijn. Nieuwe professionals moeten het vooral hebben van hun algemene skills om de voorliggende uitdaging te analyseren, een passende oplossing (visie) te bedenken en partners te zoeken om te kijken of, hoe en hoeveel deze kunnen bijdragen aan de beoogde oplossing. Waar nodig stelt de nieuwe professional in de samenwerking met de anderen zijn of haar visie bij, om toch een stukje verder te komen.

Balanceren tussen de buiten- en binnenwereld

Het is zaak om als nieuwe professional buiten je eigen organisatie te stappen, maar tegelijk ook de verbinding binnen je organisatie te behouden. In de literatuur wordt gesproken over de 'paradox' van de deze nieuwe professional. Zij moeten namelijk samenwerken met anderen (de buitenwereld), die ook verbinding moeten houden met hun eigen organisatie (verwachtingen). Zelf is de professional ook ingebed in zijn eigen organisatie (verwachtingen). En hoe dichter je bij de eisen en verwachtingen van je eigen organisatie aan blijft schurken, hoe moeilijker de samenwerking met anderen.

Een simpel voorbeeld: een stagecoördinator die voortdurend afspraken moet afzeggen omdat zij zieke docenten op school moet vervangen, is een lastige samenwerkingspartner voor werkgevers of de gemeente. Omgekeerd verliezen stagecoördinatoren snel de aansluiting met de leerkrachten en leerlingen als zij op geen enkele manier betrokken zijn bij het dagelijkse reilen en zeilen op school.

Alle ballen in de lucht houden, voortdurend professioneel afwegen en improviseren, dat doet de nieuwe professional. En steeds meer professionals voelen zich hierbij als een vis in het water. Zo worden advocaten steeds vaker mediators en gaan artsen niet alleen meer van hun eigen deskundigheid uit, maar beschouwen zij de patiënten en hun omgeving als partners bij het aanpakken van hun eigen professionele uitdagingen.



Deze nieuwe professionaliteit, waarbij de samenwerking met anderen noodzakelijk is om zelf stappen vooruit te maken, wordt in de praktijk, maar ook in de wetenschap steeds belangrijker. En overal wordt gezocht naar een goede naam om de nieuwe professional in één woord te beschrijven. In het Nederlands heten ze 'spin in het web' of 'sleutelfiguur', in het Engels bestaan namen als

'orchestrator', 'boundary spanner' en 'everyday hero'. In deze gids noemen we deze professional een **Dinges**, om de onbestemdheid van zijn professionaliteit te onderstrepen.

In deze gids vertellen we wat we inmiddels - uit onderzoek en praktijk - weten over de Dinges.

De Dinges

In ons werk als onderzoekers stuiten we regelmatig op professionals die er bovengemiddeld in slagen om mensen in een kwetsbare positie toch te helpen bij het veroveren of behouden van een plekje in de samenleving. Ze zijn uitstekende netwerkers, creatief, doelgericht en krijgen zaken voor elkaar die voor anderen onmogelijk lijken. Wat ze precies doen en hoe ze dat doen is voor hun collega's, en soms ook voor henzelf, niet echt duidelijk. Maar hun aanpak werkt. Een van die professionals uit onze onderzoeken werd door zijn collega's waardierend 'onze Dinges' genoemd. Sindsdien noemen wij dit type professional bij wijze van geuzennaam ook zo: de Dinges. Wie in zijn omgeving om zich heen kijkt, kent zeker wel één Dinges en waarschijnlijk wel meer.



MARTEN TOONDER

Eh... dinges



4. HET BELANG VAN EEN EIGEN VISIE EN EIGEN NETWERKEN

Als we goed kijken, dan zien we dat een Dinges zich op zes manieren onderscheidt van de traditionele professional. Het gaat om het volgende:

1. Persoonlijk leiderschap
2. Persoonlijk netwerk van potentiële samenwerkingspartners
3. Goede voorbereiding
4. Ken de ander (empathie)
5. Zaken doen
6. Improviseren en doorzetten

We lichten de hoofdlijnen kort toe:

Ad 1. Persoonlijk leiderschap

Een Dinges vertoont persoonlijk leiderschap. Waar veel 'traditionele' professionals vaak hun werk uitvoeren volgens handboeken en protocollen, neemt de Dinges voortdurend zelf het initiatief: natuurlijk gebaseerd op een eigen analyse van de professionele afweging en prioriteitstelling. Dat is dus geen standaard overleggen voeren en agenda's afwachten, maar alert zijn, kansen zien en op de ander afstappen. Het is te hopen dat potentiële partners dit zelf ook doen en op jou afstappen. Een Dinges werkt graag samen met een Dinges, hoewel dat het er niet altijd makkelijker op maakt.

Ad 2. Persoonlijk netwerk van potentiële samenwerkingspartners

Het is lastig om samen te werken met mensen die je niet (goed) kent of die jou niet (goed) kennen. Zomaar met de deur in huis vallen en een stage of baan voor een leerling regelen, dat zal niet snel lukken. Ook niet als iemand op een lijst van werkgevers voorkomt, waar al eens een leerling stage heeft gelopen of nu werkzaam is. Daarom is het opbouwen en onderhouden van persoonlijke netwerken voor een Dinges ontzettend belangrijk. Persoonlijke netwerken vallen lang niet altijd samen met de formele netwerken waar veel professionals aan deelnemen, zoals teamvergaderingen,

regionale overleggen en kenniskringen. In de eerste plaats zijn persoonlijke netwerken van belang om van elkaar te weten te komen waar de kansen, de zorgen en de eventuele hobbels zitten om tot concrete samenwerking te komen. Daarnaast helpen persoonlijke netwerken ook als het gaat om elkaar 'wat gunnen' in situaties die je vooraf niet kunt voorspellen.

Natuurlijk kost het opbouwen en onderhouden van persoonlijke netwerken tijd en aandacht. Toch is het zaak om hiervoor de ruimte te nemen, respectievelijk te vragen.

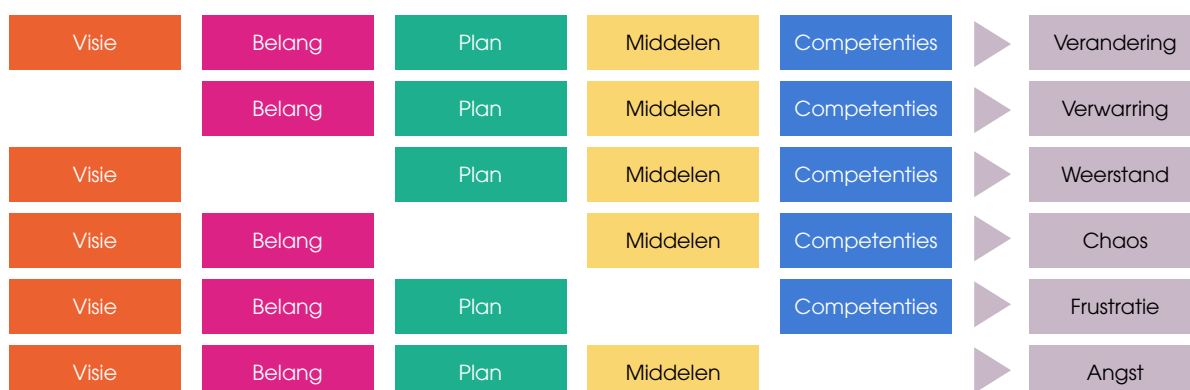
Ad 3. Goede voorbereiding

Persoonlijke netwerken maken het mogelijk om per leerling of leerlingengroep op zoek te gaan naar de beste samenwerkingspartners, zoals een werkgever, een gemeentelijke functionaris of een jobcoach. Maar de benadering van de anderen is nooit onvoorbereid. Een Dinges stapt altijd op de ander af vanuit een eigen professionele visie op de uitdaging die zijzelf moet aanpakken. Wie echt maatwerk wil leveren, en dat is voor veel VSO- en PrO-leerlingen van wezenlijk belang, zal dus na overleg met leerling, collega's en andere deskundigen een eigen professionele analyse van de situatie van de leerling moeten maken en van zijn of haar kansen op de (lokale) arbeidsmarkt. Op basis daarvan ontwikkelt de Dinges een visie op/ een idee over de aanpak die voor de leerling het meest kansrijk lijkt. Daarmee gaat de Dinges dan 'de boer op'.

Onderstaand een plaatje waaruit het belang van een visie blijkt. Een visie is niet het enige wat van belang is, maar elke verandering (hier: de overgang van school naar werk van de leerling) begint met een goed onderbouwde visie op de voorliggende uitdaging.

Verandering

wat maakt het succes



Ad 4. Empathie

Om uiteindelijk tot een goede overgang van school naar werk te komen is medewerking van anderen, als gezegd, altijd noodzakelijk. Het is vaak onwaarschijnlijk dat de anderen direct mee zullen gaan in de visie en de beoogde aanpak van de Dinges. Immers de anderen, zoals de ouder, de leerling, de potentiële werkgever, hebben ook zo hun wensen, behoeften en zorgen. Een Dinges weet dat zij daarop moet inspelen. Daarvoor is het, zo leert onderzoek, onvoldoende om met de anderen mee te leven, te sympathiseren. Sympathie voor de ander vertaalt zich vaak in het meedenken en meeleven, waarna ieder weer over gaat tot de orde van de dag. Empathie voor de ander betekent het inleven in en erkennen van de wensen, behoeften en zorgen van de ander, ook als je die als Dinges niet deelt.

Het is dus zaak de uitgangssituatie van de ander als uitgangspunt te nemen en te kijken of het oplossen van de uitdaging van de ander, bijvoorbeeld een werkgever, zo kan gebeuren dat jouw leerling hier ook van profiteert. Als een potentiële werkgever alleen maar een stagiaire wil aannemen omdat hij dringend behoefte heeft aan "handjes", is dat voor veel stagecoördinatoren een reden om niet met deze werkgever in zee te gaan. Soms is het echter mogelijk om, ondanks het eenzijdige uitgangspunt van de werkgever, uiteindelijk toch tot zaken te komen, door mee te gaan in zijn belangen, maar wel de (minimale) voorwaarden te realiseren die voor een succesvolle stage noodzakelijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan het inschakelen van een jobcoach via de gemeente, waardoor het risico dat de leerling ten onder gaat in de waan van de dag van het bedrijf wordt voorkomen.

Empathie gaat uit van echte nieuwsgierigheid, van goed luisteren en proberen te begrijpen wie en hoe je samenwerkingspartners werkelijk zijn. Empathie of 'empathisch positioneren' ten opzichte van de ander(en), vormt de kern van wat in de wetenschap als modern 'ambtelijk vakmanschap' wordt aangeduid.

Ad 5. Zaken doen

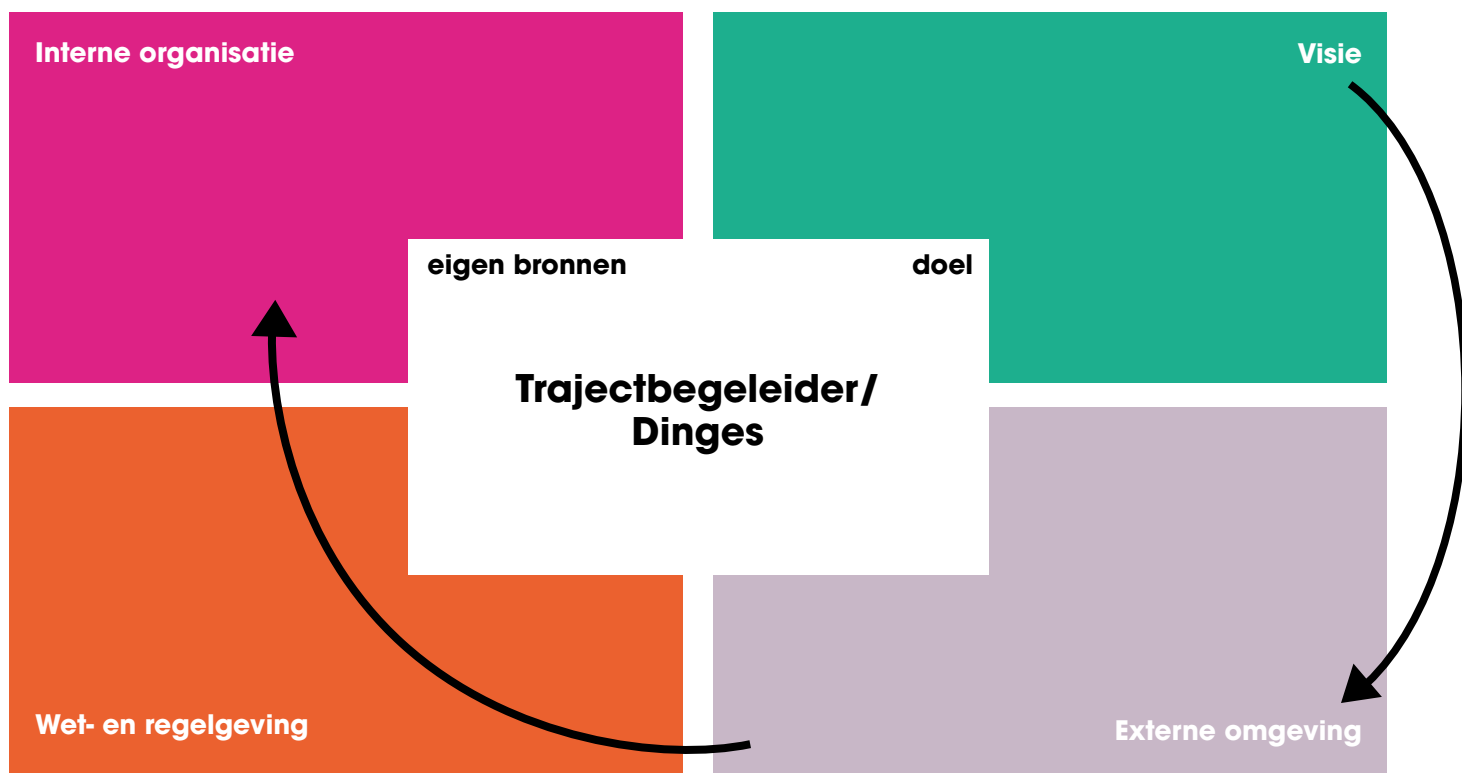
Om daadwerkelijk tot samenwerking te komen, is het niet alleen nodig om elkaar te kennen en samen op te willen trekken. Uiteindelijk gaat het om zaken doen. Het is ook noodzakelijk dat de benodigde middelen (geld, expertise, data, personele inzet e.d.) beschikbaar komen. Daarvoor zal in de samenwerking voortdurend de vraag op tafel moeten liggen wie van de samenwerkingspartners bereid en bevoegd zijn de eigen middelen in te zetten om de plaatsing voor de leerling te realiseren. Dat impliceert dat een Dinges niet alleen veel tijd steekt in het opbouwen van persoonlijke netwerken buiten school, maar ook binnen school. Zo kunnen, als het nodig is, zo snel mogelijk de middelen (van extra uren stagebegeleiding tot roosterwijzigingen) ingezet worden om de plaatsing bij een werkgever mogelijk te maken. Want uiteindelijk wil de Dinges zoveel mogelijk concrete resultaten boeken, die alle leerlingen afzonderlijk en, opgeteld, de hele school ten goede komen.

Ad 6. Improviseren en doorzetten

Uiteindelijk is het kenmerkend voor het werk van een Dinges dat dit nooit af is. Zeker bij leerlingen in het VSO en PrO is het nodig om de voortgang van de route van school naar werk voortdurend te monitoren en, waar nodig, bij te stellen. Vaak zelfs ook als de leerling van school af is. Zo is het werk van de Dinges het beste te typeren als improviseren. En dit vraagt niet alleen de nodig flexibiliteit en creativiteit van de regisseur, maar ook om het nodige doorzettingsvermogen. Het werk is niet gauw af en je komt vaak tot oplossingen die de betrokken partijen bij aanvang van de samenwerking nauwelijks konden voorzien.

5. DUIDEN EN VERBINDEN

We noemen de strategie van de Dinges 'duiden en verbinden'. Het is noodzakelijk dat de Dinges voortdurend haar uitdaging (visie) probeert te vertalen (te duiden) in termen en doelen van de ander(en) en zo haar doelen met die van de ander weet te verbinden. Dat geldt zowel met samenwerkingspartners in de buitenwereld als met de partners in de eigen organisatie, zoals onderstaand plaatje verbeeldt.



In het plaatje zien we dat het werken vanuit de eigen visie en in afstemming met de buiten- en binnenwereld, altijd gebeurt binnen de kaders van de wet- en regelgeving. Helaas zijn de regels en wettelijke kaders voor de verschillende samenwerkingspartners vaak niet dezelfde. Dat betekent dat bij de afstemming vaak juristen of mensen met juridische kennis betrokken (moeten) worden. We gaan daar in deze gids niet verder op in. Het enige dat we uit onderzoek leren, is dat wetten en regels heel vaak niet in beton gegoten zijn, hoewel veel juristen en wetsuitvoerders dit vaak wel doen voorkomen. Een Dinges die het juist moet hebben van improviseren en kansen creëren en benutten, laat zich niet 1-2-3 leiden door regels, maar onderzoekt met deskundigen ook de ruimtes in de wet- en regelgeving.

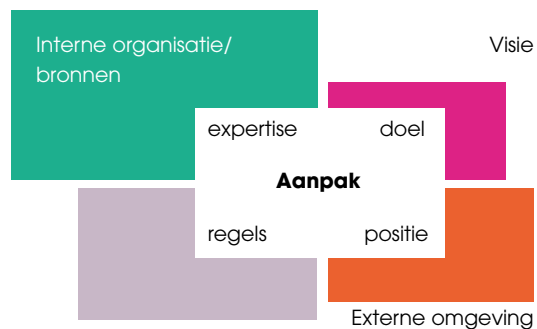
Het komt regelmatig voor dat professionals en hun managers zich vooral laten leiden door de interne doelen en regels. Het naleven van de interne procedures en regels wordt belangrijker dan het oplossen van de echte uitdaging waarvoor de professional is aangenomen. Denk aan de corona-periode, waarin het doorgaan van lessen op sommige scholen zo belangrijk werd, dat alle activiteiten rond de stagecoördinatie op een laag pitje werden gezet. Het laat zich makkelijk raden wat de gevolgen waren voor de lopende en toekomstige stages. Tijdens een interview voor een onderzoek sprak een werkgever zich hier nadrukkelijk over uit. Zijn verhaal: "Stagiaires werden door sommige scholen naar binnen gegooid met de gedachte: zoeken jullie het maar uit. Met die scholen werken we niet meer samen".

Je zou kunnen zeggen dat dit een soort bureaucratische benadering is van de stageverplichting van scholen. Als de stage maar geregeld is, hebben we ons doel bereikt. Maar dit zegt niets over het bereiken van het uiteindelijke doel: een passende route van school naar werk voor de leerlingen.

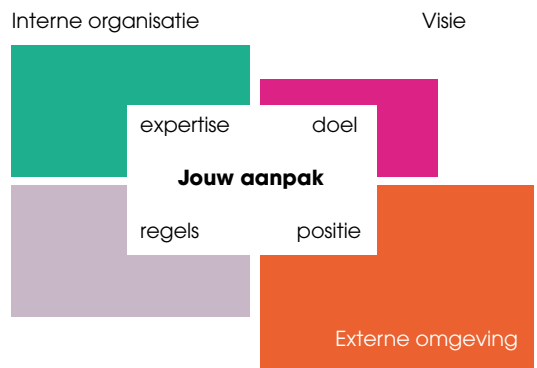
Iets soortgelijks zien we ook gebeuren in tijden dat het moeilijk is stages voor leerlingen te realiseren. Dan gaan scholen volledig 'meelopen' met de eisen van werkgevers, zonder dat de ontwikkeldoelen van de leerlingen een plek krijgen in de stages. In hoeverre een stage dan bijdraagt aan de route van school naar werk, is bij zulke stages ongewis.

Een Dinges is nooit een meeloper, maar is voortdurend bezig met de vraag: Hoe kunnen in deze situatie toch stages geregeld worden waar de leerlingen in de werkpraktijk hun vaardigheden en competenties ontdekken en vergroten (visie)? Een mooi voorbeeld zagen we in een regio in coronatijd, waar scholen leerlingen bij elkaar in het schoolrestaurant stage lieten lopen, zodat ze - ondanks het gebrek aan stageplaatsen in het vrije bedrijf - geen vertraging opliepen in hun leerproces.

De bureacraat

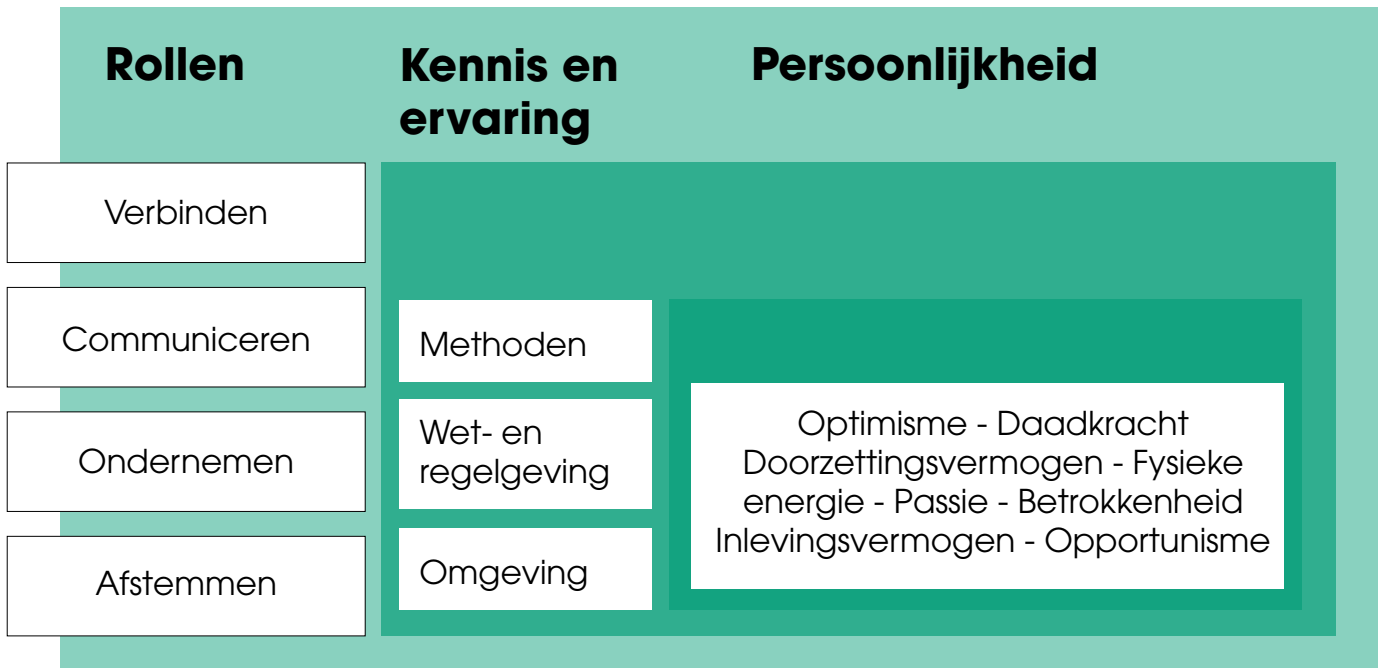


De meeloper



6. DE EIGENSCHAPPEN VAN EEN DINGES

Steeds meer professionals erkennen dat zij hun werk alleen maar kunnen doen door het maximale te halen uit de samenwerking met anderen in hun persoonlijke netwerk. Een Dinges verbindt haar persoonlijke eigenschappen aan haar kennis en ervaring om het proces van duiden en verbinden uit te kunnen voeren. Voor dat proces is het nodig dat zij de anderen kent. Dat wil zeggen dat zij voortdurend in **verbinding** staat om zo de overlap van de doelen van de anderen met die van haar zelf te kunnen benutten. Dat gaat niet zomaar, maar vraagt ook om het concreet **afstemmen** van de mogelijkheden en middelen van alle betrokkenen. Aan dat afstemmen gaat een uitgebreid proces vooraf van **communiceren** en initiatief nemen en denken in mogelijkheden en oplossingen (**ondernemen**). Onderstaand plaatje geeft een overzicht van de rollen en eigenschappen van een Dinges.



Voor het vervullen van de vier rollen zijn bepaalde competenties van belang. Competenties die een Dinges in de loop der tijd bij zichzelf aanboort en verder ontwikkelt. We gaan er kort op in.

Rol 1: Verbinden

Voor de rol van verbinder zijn de volgende competenties van belang:

- Netwerken
- Organisatiegevoeligheid

De rol 'verbinden' verwijst ernaar dat een Dinges niet gericht is op kortetermijntaken en -doelen ('scoren'); een Dinges werkt 'op de lange termijn'. Ze bouwt langdurige relaties op met mensen binnen en buiten de eigen organisatie of die van haar opdrachtgever(s). (Extern) Netwerken en bewust schakelen met de betrokken afdelingen (organisatiegevoeligheid) zijn dan ook de belangrijkste competenties van de Dinges om de rol van het verbinden te kunnen vervullen.

Rol 2: Communiceren

Voor het communiceren zijn de volgende competenties van belang:

- Impact realiseren
- Luisteren

Communiceren klinkt als een logische en eenvoudige rol, maar in combinatie met het verbinden (rol 1) gaat communiceren verder dan contact opnemen en onderhouden. Het betekent dat de Dinges altijd bewust bezig is om haar boodschap hoe dan ook over te brengen en waar nodig te 'vertalen'. Zij is daarvoor erg gemotiveerd en zal er alles aan doen om haar partner mee te krijgen in haar enthousiasme. Dat betekent niet dat de Dinges een drammer is en alleen oor heeft voor haar eigen boodschap. Communiceren (en verbinden) betekent ook: heel goed naar de ander luisteren. Alles wat de ander belangrijk vindt, moet ook op tafel komen en daar doet de Dinges moeite voor. Pas dan ontstaat een (h)echte relatie.

Rol 3: Ondernemen

Voor het ondernemen zijn de volgende competenties van belang:

- Initiatief
- Aanpassingsvermogen

Veelal is de Dinges afhankelijk van haar netwerk om haar doelen te bereiken. Daar is de Dinges zich volledig van bewust. Maar de Dinges weet ook dat als zij zaken voor elkaar wil krijgen, ze dan niet op de ander moet wachten. Ze stapt erop af, neemt initiatief, ook om eventuele drempels voor het behalen van succes weg te nemen. Daarnaast gebruikt de Dinges haar aanpassingsvermogen. Als de omstandigheden tussentijds veranderen (en dat gebeurt regelmatig in het werk van de Dinges) dan past zij zich, liefst in overleg met haar partners, zoveel mogelijk aan om haar doel alsnog dichterbij te krijgen.

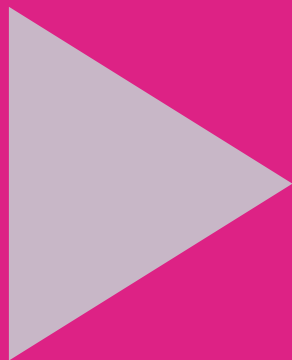
Rol 4: Afstemmen

Voor het afstemmen zijn de volgende competenties van belang:

- Probleemanalyse
- Oordeelsvorming
- (netwerkgericht) Onderhandelen

De laatste cruciale rol van de Dinges is afstemmen. Wie sterk wil staan in een netwerk, moet zijn eigen vraagstuk goed doorgronden (probleemanalyse) en een visie hebben op de oplossing (oordeelsvorming). Maar daarmee is zij er nog niet. De Dinges weet heel goed dat andere deelnemers in het netwerk ook een eigen doel en visie op de oplossing hebben. Dus komt het aan op onderhandelen. Onderhandelen in een netwerk betekent dat je bewust op zoek gaat naar de doelen en belangen van je partners en probeert deze aan je eigen doelen en belangen te verbinden.

Hoe beoordeel je zelf jouw Dinges-competenties?
Doe de competentiescan
deroutevanschoolnaarwerk.nl/competentiescan



7. DE DINGES BINNEN DE SCHOOLORGANISATIE

De trajectbegeleider voor de route van school naar werk krijgt steeds meer erkenning en ruimte binnen scholen. Dat is nieuw en niet altijd even makkelijk voor de schoolleiding, de collega's en voor de trajectbegeleider zelf. De rollen en taakopvatting van de Dinges verschillen zoveel van die van de 'traditionele' stagecoördinator en doorsneeleerkracht, dat het tijd en aandacht kost om hier met zijn allen vertrouwd mee te raken. Om het in hedendaagse termen uit te drukken: alle betrokkenen hebben er een rol in om de nieuwe professionals op school, de trajectbegeleiders, 'in hun kracht te zetten'. Daarin speelt het werken aan en het werken vanuit vertrouwen een belangrijke rol. Of je nu samenwerkt met je collega's, een werkgever of UWV, samenwerken gaat over vertrouwen. In de wetenschappelijke literatuur staan de belangrijke bouwstenen om te werken aan vertrouwen in samenwerkingsrelaties. Deze zijn:

• Erken/waardeer/benoem elkaars rol (autonomie)

Het erkennen van elkaars autonomie is niet gemakkelijk. Het gaat verder dan het begrijpen van de ander. Offewel: het gaat over empathie in plaats van sympathie. Elkaars autonomie erkennen impliceert dat het onmogelijk is om het volledige verhaal van de ander te kennen en te begrijpen. En dat de overwegingen van de ander, hoe onwaarschijnlijk ook, in principe 'waar' zijn. Natuurlijk betekent het ook dat het van wezenlijk belang is om heel goed naar de ander te luisteren, het gesprek aan te gaan en het eigen oordeel over de ander uit te stellen. Of het nu gaat over de leerling, de ouder, de werkgever of de functionaris bij UWV of de gemeente. Natuurlijk gaan zaken soms bureaucratisch, maar het is niet anders. Onderzoek waarom zaken gaan zoals ze gaan binnen een organisatie en probeer daar, in overleg met de ander, zoveel mogelijk op in te spelen. Als het goed gaat, is de ander daar ook mee geholpen.

• Erken/waardeer/benoem elkaars professionaliteit (competentie)

Bijna iedereen met wie je samenwerkt heeft voor zijn of haar werk doorgeleerd en/of de nodige praktijkervaring opgedaan. Dat geldt voor de collega's op school, maar ook voor de ouders van een leerling of de HR-manager bij een bedrijf. Het leidt ertoe dat betrokkenen een situatie vanuit hun eigen professionele perspectief vaak anders begrijpen dan hun samenwerkingspartners. Dat zegt niets over de competentie van die partner 'an sich'. Vertrouwen betekent dat je de competentie van de ander in principe respecteert en waardeert. Als perspectieven te veel uiteenlopen of botsen, onderzoek dan vooral waar dat aan ligt en of er op onderdelen ook overlap is. Dat geeft handvatten.

• Garandeer de regelmaat van contact. Praten helpt. Taal geeft betekenis en duidelijkheid

Regelmatig contact hebben en inzichten en ervaringen uitwisselen over een voorval, helpt om elkaar te begrijpen en te waarderen. Het omgekeerde is ook het geval: wie geen contact onderhoudt en bij een vraag zomaar met de deur in huis valt, zal de plank vaak goed mislaan. En dan is samenwerken erg lastig. Sterker nog, bij een valse start duurt het wel even voordat je een nieuwe kans krijgt om met de ander zaken te doen. Dat betekent dat je contact moet organiseren en dat diegene die daar niet zo goed in is, stapje voor stapje handigheid en lol moet ontwikkelen. Contact is geen corvee, maar het wezen van samenwerken.

Op basis van de theorie en de (onderzoeks) praktijk rond vertrouwen kunnen we ook een aantal tips formuleren voor de relatie tussen de trajectbegeleiders en hun leidinggevenden.

1. De trajectbegeleider krijgt ruimte en vertrouwen om haar rollen uit te voeren
2. De trajectbegeleider vult haar eigen functie-(omschrijving) nader in
3. De trajectbegeleider praat regelmatig met de leidinggevende en de collega's over de lopende cases (doelen, kwaliteit en waarden)
4. De trajectbegeleider en leidinggevende formuleren gezamenlijk de targets en de leerdoelen van de trajectbegeleider
5. De trajectbegeleider en leidinggevende bespreken regelmatig de voortgang (uitkomsten én proces/netwerken)

8. IEDEREEN EEN DINGES?

Als we de literatuur en de groeiende praktijken van moderne professionals op ons in laten werken, zien we dat de Dinges zich op veel terreinen manifesteert. Wie in deze tijd via samenwerkingsverbanden zijn eigen doelen wil of moet realiseren, zal zichzelf zo veel mogelijk de rol en werkwijze van de Dinges moeten aanmeten, daarbij wetende dat haar partners dat ook doen. Dat is niet eenvoudig en ligt de ene persoon beter dan de ander. Wees daarvan bewust bij het op je nemen van de functie van trajectbegeleider. Maar denk ook niet te snel dat het niets voor jou is. De praktijk leert dat de zoektocht naar de Dinges in jezelf heel verrassend kan verlopen en dat het velen lukt om de Dinges in zichzelf verder te ontwikkelen. En natuurlijk is het ook mogelijk om voor je minder ontwikkelde competenties hulp van anderen in te schakelen. Samen als Dinges opereren kan ook. Dat is de uitdaging van de komende jaren voor iedereen die betrokken is bij de route van school naar werk voor leerlingen uit het VSO en PrO. Doe de Dinges!

9. MEER WETEN?

Deze gids is onder meer gebaseerd op eerdere publicaties over de Dinges. Wil je meer lezen of zien, dan vind je hieronder de nodige suggesties.

Online magazine

Video

Interview met Hans Bosselaar over de Dinges

Artikelen

Bannink, D. *Het managen van activering: een dubbele uitdaging*, in: Bosselaar, H en Vonk, G. (red.), *Bouwplaats lokale verzorgingsstaat. Wetenschappelijke reflecties op de decentralisaties in de sociale zekerheid en zorg*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers, 2013, 89-100.

Bannink, D. (2013) *Duiden, verbinden en vakmanschap*, Utrecht/Amsterdam: Divosa/VU

Bannink, D. & Bosselaar, H. (2018). *De analyse van het probleem samenwerken*, in: Bannink, D. &

Bosselaar, H. (red.), *Het probleem samenwerken. Duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking*, Den Haag: Boom bestuurskunde, 11-12.

Bosselaar, H. (2018). *De ontdekking van de Dinges. Kampioen van het hedendaagse netwerken*. www.researchgate.net/publication/327871720_De_ontdekking_van_de_Dinges_Kampioen_van_het_hedendaagse_netwerken.

Bosselaar, H. & Bannink, D. (2020). *De moderne activeringsprofessional blijkt een Dinges, maar wat is dat?*, in: Bosselaar, H. *Met andere Ogen. Onderzoekers over vijf jaar Participatiewet*. Boom Bestuurskunde, 191-200.

Bosselaar, H. & Bannink, D. (2021) *Naar integrale zorg? Doe de Dinges*, in: Eftema, R. & Beijer, L. (red.), *Integratie en innovatie in zorg en welzijn*, Concept Uitgeefgroep, 137-162

Bosselaar, H. & Middendorp, L. (2018). *Effectiever samenwerken? Doe de Dinges*, in: Bannink, D. & Bosselaar, H. (red.) *Het probleem samenwerken. Ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking*, Den Haag: Boom Bestuurskunde, 161-179.

frederiquesix.nl/self-determination-theory-sdt-de-wetenschappelijke-basis-voor-sturen-vanuit-vertrouwen/

Voor vragen, reacties of een cursusaanbod kun je terecht bij j.h.bosselaar@vu.nl.

BIJLAGE

Taakprofiel: Stagecoördinator
Organisatie: Stichting Orion
Salarisschaal: - (valt in het bereik van de functie leraar, teamleider, zorgcoördinator)
Datum: Januari 2021

Context/typering

Stichting Orion is een schoolbestuur van de openbare scholen voor (Voortgezet) Speciaal Onderwijs in Amsterdam. De scholen bieden op 9 locaties onderwijs aan leerlingen met verstandelijke en/of lichamelijke beperkingen of een chronisch ziekte (cluster 3) of met psychiatrische en/of gedragsmatige problemen (cluster 4). Daarnaast biedt Orion expertise in het regulier basis- en voortgezet onderwijs.

De Werkstraat is een onderwijsvoorziening die invulling geeft aan het uitstroomprofiel 'arbeid' voor kwetsbare jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt: leerlingen in het VSO worden vanaf het eerste jaar via loopbaanbegeleiding en stages begeleid naar uiteindelijk een werkplek. De methode Werkstraat is wetenschappelijk onderbouwd en tevens gebaseerd op praktijkinzichten. De Werkstraat wordt aangestuurd door de coördinator Werkstraat. Stagecoördinator is een taak binnen een van de andere functies in het functiegebouw van Orion (leraar, teamleider, zorgcoördinator). De stagecoördinator netwerkt, ontwikkelt, coördineert en biedt begeleiding.

Werkzaamheden/resultaatgebieden

1. Netwerken

- Bouwt en onderhoudt een netwerk van stage-bedrijven, -instellingen en gemeente, vertegenwoordigt de Werkstraat in dit netwerk en is contactpersoon bij vragen, problemen, calamiteiten e.d.
- Reageert op leads en zorgt voor het binnenhalen van concrete nieuwe 'opdrachten'.
- Maakt afspraken met stagebedrijven, -instellingen en gemeente, legt dit vast in overeenkomsten en draagt zorg voor de ermee samenhangende administratie.
- Onderhoudt contacten met schoolleiders en geeft voorlichting op scholen, werkt samen met docenten en stagebegeleiders, coacht/begeleidt hen waar nodig en organiseert deskundigheidsbevordering.

2. Ontwikkeling en coördinatie

- Volgt en analyseert (veranderingen in) wet- en regelgeving, vertaalt dit in concept naar wijzigingen voor beleid, procedures en werkwijzen in de Werkstraat en adviseert de coördinator hierover.
- Beoordeelt veranderingen in wet- en regelgeving en ontwikkelingen in stagebedrijven, -instellingen en gemeente op consequenties voor het onderwijs in de scholen en stemt hierover af met collega's.
- Ontwikkelt mede uitstroomdoelen en ontwikkelt op basis van deze doelen leerlijnen voor de verschillende leerjaren, nieuw aanbod e.d.
- Adviseert schoolleiders over wenselijke wijzigingen in onderwijsinhoud, leerlijnen, curriculum etc.
- Coördineert de stages door o.a. het organiseren van stageplaatsen, matchen van stageplaatsen met

het profiel van de leerlingen, organiseren van de inzet van stagebegeleiders, te communiceren met docenten en stagebegeleiders over afspraken en met hen af te stemmen over inhoud en haalbaarheid van opdrachten, resultaten en voortgang te monitoren e.d.

- Ziet toe op het nakomen van gemaakte afspraken en stuurt bij waar nodig.
- Draagt mede zorg voor het opzetten, uitvoeren en controleren van activiteiten gericht op kwaliteit en tevredenheid bij stagebedrijven en -instellingen, stagebegeleiders, docenten en leerlingen.

3. Onderwijs en begeleiding

- Informeert leerlingen over doelen, regels, aard van het leerbedrijf e.d., instrueert leerlingen over de opdracht(en), begeleidt leerlingen en voert individuele gesprekken (op basis van een bezoekplan).
- Ziet toe op voortgangs- en beoordelingsgesprekken en de begeleiding.
- Draagt zorg voor bemiddeling naar werk en aanmelding naar de gemeente.
- Voert gesprekken met ouders/verzorgers over resultaten/voortgang en om problemen te bespreken.

4. Professionalisering

- Houdt de voor de taak vereiste bekwaamheden op peil.
- Neemt deel aan scholings- en ontwikkelactiviteiten en collegiale consultatie.
- Bestudeert relevante vakliteratuur en houdt zich op de hoogte van ontwikkelingen op het vakgebied.