



Van Kijken Naar Zien

DEEL 1: Onderzoeksverslag

Actieonderzoek en actieleren in de black box van gemeentelijke sociale dienstverlening: lerende professionals als basis voor een lerende organisatie

Henk Spies en Suzanne Tan

Juli 2021



Voorwoord

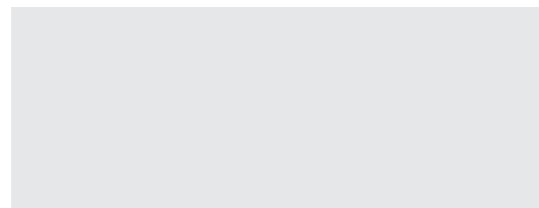
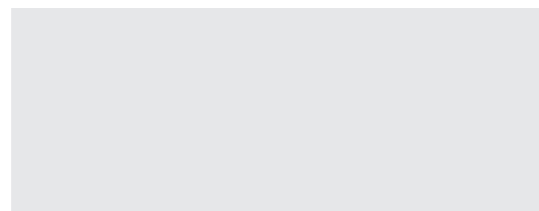
Van Kijken naar Zien is een project waarin klantmanagers van de sociale dienst in Zoetermeer video-opnamen hebben gemaakt van een gesprek dat ze hadden met een cliënt. Onderzoekers analyseerden dit gesprek en interviewden aan de hand van video fragmenten de cliënt over hoe deze het gesprek heeft beleefd. Met deze input voerden de onderzoekers een reflectiegesprek met een klantmanager, waarin zij samen op zoek gingen naar wat er tijdens het gesprek gebeurde en wat er misschien beter kon. Klantmanagers namen aandachtspunten mee en probeerden die uit in vervolgesprekken. Bijna allemaal geven zij aan dat zij het een waardevolle ervaring vonden, dat het leidt tot betere gesprekken en tot versnelling in trajecten.

We zijn de klantmanagers/werkregisseurs die hebben meegedaan enorm dankbaar voor het kijkje dat ze ons gegeven hebben in hun keukens, en voor de waardevolle gesprekken die we hebben gevoerd. De cliënten die we gesproken hebben, zijn we dankbaar voor hun openhartigheid. We denken dat de leidinggevenden en beleidsmedewerkers die dit project geïnitieerd en mogelijk gemaakt hebben, ons allen een grote dienst hebben bewezen. We hopen dat deze verslagen ook voor hen een leerervaring bieden en dat de resultaten die we bereikt hebben voor hen een basis zijn om verder te bouwen aan een lerende organisatie. Vooral hopen we dat we andere professionals kunnen inspireren om aan hun vakmanschap te werken met behulp van videobeelden, feedback van cliënten en ondersteuning van onderzoekers, trainers of coaches.

In de verschillende delen zit hier en daar overlap om ze ook als zelfstandig bruikbare publicaties te kunnen gebruiken. Deel 3 en 4 zijn in januari 2020 verschenen, deel 1 en 2 in juli 2021. Deze recentste delen bevatten de meest actuele versies van de werkwijze en het theoretische kader zoals die zich hebben uitgekristalliseerd in de loop van het project.

Deze publicatie maakt deel uit van een serie verslagen die we hebben gemaakt in dit project:

- Deel 1 is het verslag van een actieonderzoek en actieleren in de black box van sociale dienstverlening: de spreekkamer van een sociale dienst. Doel was om een effectieve methodiek te ontwikkelen voor lerende professionals, als basis voor een lerende organisatie. In dit deel beschrijven we het project, het theoretische kader, de onderzoeksvragen, de aanpak en de lessen die we geleerd hebben.
- Deel 2 beschrijft de werkwijze in dit actieonderzoek en het actieleren in de praktijk. In de loop van het project heeft zich een werkwijze uitgekristalliseerd die efficiënt en effectief blijkt in de context waarin we het project hebben uitgevoerd. We doen dat eerst algemeen: de werkwijze, de leidende vragen voor de analyse van video-opnamen van gesprekken, en de interviews met cliënten. Daarna aan de hand van een praktijkvoorbeeld: een uitgewerkt gesprek tussen een klantmanager en een cliënt met in blokjes toegevoegd observaties van de onderzoekers, een verslag van het interview met de cliënt, de reflectievragen en bijbehorende videofragmenten, een verslag van het reflectiegesprek, de aandachtspunten die de klantmanager daaruit meeneemt, een verslag van een tweede gesprek tussen de klantmanager en de cliënt waarin de klantmanager zijn voornemens in de praktijk brengt, de observaties van de onderzoekers, het reflectiegesprek en de leerpunten die de klantmanager daaruit meeneemt.
- Deel 3 betreft de Kijkwijzer: een publicatie voor professionals, waarmee zij zelfstandig gesprekken kunnen analyseren en beter worden in hun vak: betere gesprekken met meer focus en minder ruis. De Kijkwijzer bevat een stappenplan, verschillende thema's en daaraan gekoppelde vragen om gesprekken vanuit verschillende perspectieven te analyseren, de belangrijkste tips die naar voren komen uit het actieonderzoek, en een korte, praktische uitleg van de belangrijkste achterliggende theorie. Als bijlage zijn het toestemmingsformulier en de folder voor cliënten opgenomen die gebruikt zijn in het project, voor wie zelf aan de slag wil gaan.
- Deel 4 is een verslag van dertien verhalen uit de spreekkamer, op basis van twintig video-opnamen: story telling waarin gesprekken tussen klantmanagers en cliënten worden samengevat, met daarin opgenomen wat cliënten later in een interview zeggen over het gesprek en de analyse van de onderzoekers.



Inhoudsopgave

DEEL 1: Onderzoeksverslag

Actieonderzoek en actieleren in de black box van gemeentelijke sociale dienstverlening

"Dit gesprek kan worden opgenomen voor kwaliteitsdoeleinden" **6**

Het project Van Kijken naar Zien **10**

Fasen in het project **16**

Theoretische achtergrond van het actieonderzoek **18**

Onderzoeksvragen en antwoorden **24**

Conclusies en aanbevelingen **28**

Producten van het project **36**

Literatuur **37**

“Dit gesprek kan worden opgenomen voor kwaliteitsdoeleinden”

Leren van wat er misgaat is een gebruikelijke methode om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Maar in de gemeentelijke dienstverlening in het sociaal domein gebeurt dit niet. Gesprekken in de spreekkamers zijn omgeven door juridische kaders, regels, richtlijnen, rechten, plichten, procedures, criteria, werkprocessen en stroomschema's. Ze reiken tot aan de voordeur van de spreekkamer, en beginnen weer bij de uitgang. De spreekkamer zelf is een black box. Behalve de klantmanager en de cliënt weet niemand precies wat daar gebeurt. Terwijl dit nu juist de plek is waar dat wat kan, mag en moet van de samenleving verbonden wordt aan dat wat werkt voor de cliënt. Hoe doen klantmanagers dit eigenlijk? Welke praktische wijsheid hebben ze en gebruiken ze om dit voor elkaar te krijgen? Wat gebeurt er precies in de interactie tussen klantmanager en cliënt? Valt hier iets in te verbeteren? Het gaat er niet om een oordeel te vellen – doen ze het goed of slecht? – maar om de vraag wat er te verbeteren valt. You don't have to be bad to do better.

Gesprekken over de interactie tussen klantmanager en cliënt kenmerken zich door drie dingen: (1) ze zijn bijna altijd gebaseerd op herinneringen en interpretaties (verhalen achteraf), (2) ze zijn bijna altijd gebaseerd op interpretaties van wat een cliënt zei en dacht (verhalen óver cliënten, geen gesprekken mét cliënten), en (3) het zijn gesprekken die meestal niet als primair doel hebben om beter te worden in het vak, maar om stoom af te blazen bij de koffieautomaat, met een leidinggevende of een accountmanager de caseload door te nemen op zoek naar geschikte kandidaten voor een bepaald project, of om een weerwoord te formuleren op een klacht die een cliënt heeft ingediend.

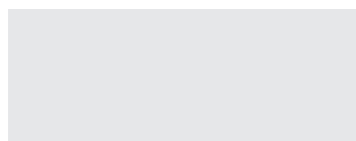
Dat geldt op een vergelijkbare manier ook voor verhalen van cliënten over hun ervaringen. In cliënttevredenheidsonderzoeken kunnen ze hun zegje doen, maar ook daarin wordt dan weer gesproken óver wat klantmanagers doen en denken, en niet gesproken mét klantmanagers over wat er in dít gesprek beter zou kunnen.

De gemeente Zoetermeer wilde met het project Van Kijken Naar Zien werken aan kwaliteitsverbetering met als methode 'dit gesprek kan worden opgenomen voor kwaliteitsdoeleinden'. Een goed idee, vonden velen – ook klantmanagers. Maar het riep ook veel angst en vragen op: worden opnamen dan niet gebruikt als bewijsmateriaal tegen cliënten... of klantmanagers? Gaat de leidinggevende dan ook naar die opnamen kijken en deze gebruiken voor beoordelingsgesprekken van klantmanagers? Wie gaat er kijken naar de opnamen en met welk doel? Hoe voorkomen we dat opnamen via een achterdeurtje toch gebruikt worden voor andere doeleinden? Hoe voorkomen we dat ik allerlei leerdoelen krijg opgelegd?

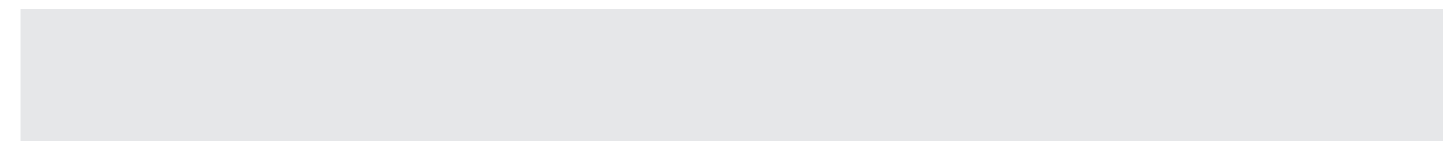


Praktische uitwerking

Om het idee verder uit te werken is een labgroep ingesteld met daarin vier klantmanagers, een beleidsmedewerker, een manager en onderzoekers. Er is een ZonMw subsidieaanvraag ingediend en toegekend (programma Vakkundig aan het Werk). Het idee is daarna concreet uitgewerkt: hoe gaan we het precies doen en onder welke voorwaarden? Hierover is ook overlegd met de Adviesraad Sociaal Domein in Zoetermeer, en klantmanagers hebben bij een aantal van hun cliënten gepolst hoe die er tegenover stonden. Dit hele voorbereidingsproces heeft ongeveer een half jaar geduurd. Uitgangspunten die geformuleerd werden, waren dat opnamen als enige doel hebben om ervan te leren en nooit als bewijsmateriaal (noch tegen cliënten, noch tegen klantmanagers) mogen dienen, en dat klantmanagers zelf de regie houden over hun eigen leerproces. Dit betekent geen beoordelingen, geen opgelegde leerdoelen en wel de mogelijkheid om er op ieder moment weer uit te stappen. Alleen de klantmanager, de cliënt en de onderzoekers mogen de opnamen bekijken, en de opnamen mogen het gemeentehuis niet verlaten. Toen de kaders helder waren is er een folder voor cliënten gemaakt waarin wordt uitgelegd wat het project inhoudt, en is er een toestemmingsformulier gemaakt waarop cliënten en klantmanagers kunnen aangeven wie de opnamen wel en niet mogen bekijken (o.a. onderzoekers, collega's, trainingsgroepen). Ook kunnen cliënten aangeven of ze door onderzoekers benaderd mogen worden voor een interview. Er is een werkwijze bedacht met drie centrale elementen: videobeelden (in plaats van herinneringen), cliëntfeedback (in plaats van interpretaties) en vreemde ogen die meekijken gericht op betere gesprekken met meer focus en minder ruis.



Toen we eenmaal van start gingen, verliepen veel dingen toch weer anders dan we van tevoren bedacht hadden. Want als klantmanagers gelijkwaardig samenwerken met onderzoekers en zelf regie voeren over het eigen leerproces kost ook wel veel tijd. En wat doe je als de ict-infrastructuur en wifi-capaciteit binnen de gemeente wel is ingericht op de opslag van documenten, maar niet geschikt blijkt te zijn voor het opslaan van AV-bestanden en het streamen van video's? En wat doe je met de afspraak dat opnamen omwille van de privacy altijd in het gemeentehuis moeten blijven als dit gemeentehuis daarna dicht gaat vanwege een algemene lockdown? Hoe ga je als team verder met het project als er geen spreekkamer gesprekken meer mogelijk zijn? De omschakeling naar thuiswerken en beeldbellen heeft een tijdje geduurd, maar had als bijkomend voordeel dat opname en opslag van gesprekken nu ict-matig goed geregeld konden worden (videogesprekken werden gehouden en opgenomen met Teams en met dit programma ook in een beveiligde omgeving bewaard). Wat ook geholpen heeft, is het opstellen van een DPIA (data protection and impact assessment) als aanvulling en vervanging van het oorspronkelijke privacy protocol. Het toestemmingsformulier en de folder zijn als bijlage opgenomen in deel 3.



Het project Van Kijken Naar Zien

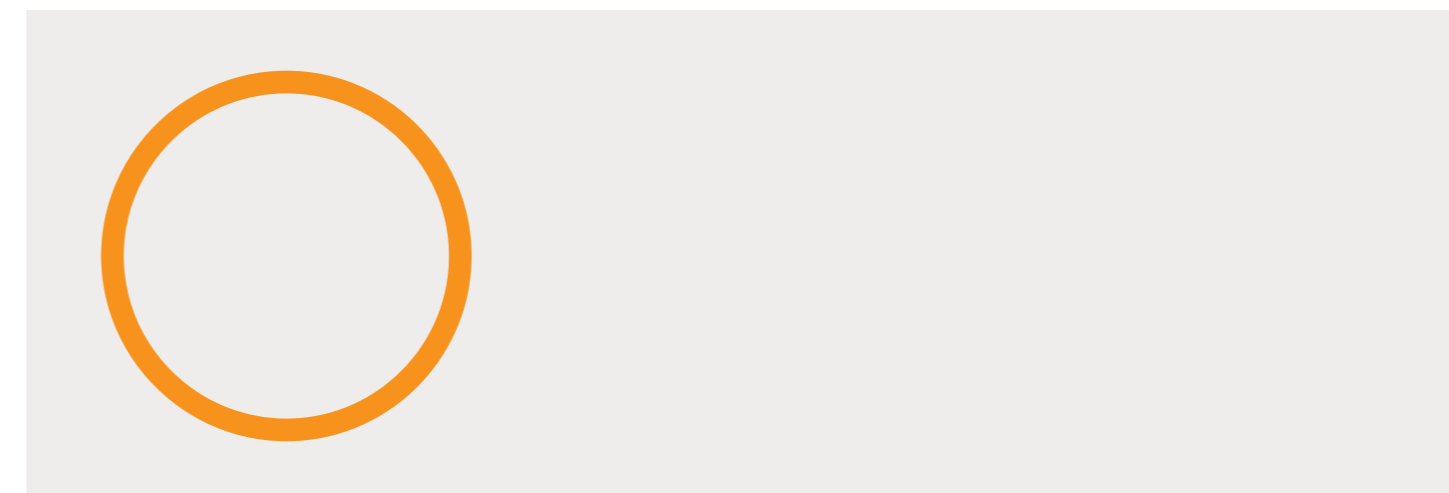
Het doel van het project Van Kijken Naar Zien was om een methodiek te ontwikkelen waarmee klantmanagers zich in hun dagelijkse werk kunnen ontwikkelen, zodat ze tot betere gesprekken met hun cliënten komen, met meer focus en minder ruis. Een tweede doel van het project was om van lerende klantmanagers ook tot een lerende organisatie te komen. Een vraag die daarbij centraal stond was in hoeverre het mogelijk is om na afloop van de projectperiode zelfstandig met de ontwikkelde methodiek en toolbox verder te leren, als individuele medewerker én als organisatie. Daartoe zijn drie fasen onderscheiden: een verdiepingsfase, een verbredingsfase en een verankeringsfase. In de praktijk ging het in de eerste fase om go-pro video-opnamen van gesprekken tussen klantmanagers en cliënten in de spreekkamer, in de tweede fase – vanwege de corona pandemie en het verplichte thuiswerken – om opnamen van beeldbelgesprekken tussen klantmanagers en cliënten, en in de derde fase om beeldbelgesprekken van leidinggevendenden met collega's. Op de verschillende fasen gaan we in de volgende paragraaf nader in.

De basis ingrediënten van de methodiek in Van Kijken naar Zien zijn:

1. Videobeelden in plaats van herinneringen
2. Cliëntfeedback in plaats van interpretaties
3. Vreemde ogen die meekijken: onderzoekers en/of collega's

Door gesprekken met cliënten op te nemen wordt het mogelijk om te reflecteren op het werkelijk gevoerde gesprek, in plaats van het herinnerde gesprek. Ook kunnen derden, die niet bij het gesprek aanwezig zijn geweest, meekijken, reflecteren en feedback geven. In dit project waren deze derden met name de onderzoekers. Enkele klantmanagers hebben bij wijze van intervisie ook samen met collega's naar gespreksopnamen gekeken. De reacties van cliënten of het gedrag dat zij laten zien, wordt doorgaans geïnterpreteerd door de klantmanager, die op basis van deze interpretatie conclusies trekt over wat er in het vervolg misschien anders moet. In dit project nodigden de onderzoekers (als neutrale buitenstaanders) de cliënt uit voor een gesprek-over-het-gesprek waarin zij de cliënt vragen stelden over hoe zij het gesprek ervaren hadden, deels ook aan de hand van videobeelden. De werkwijze was gericht op het vinden van een gedeelde interpretatie tussen cliënt, klantmanager en onderzoekers over wat er gebeurt in een gesprek en wat er zou kunnen verbeteren in de interactie (triangulatie).

De regie over het eigen leerproces lag steeds bij de klantmanager. Deze bepaalde hoe vaak hij of zij een gespreksopname wilde maken en bespreken, gaf aan welke twijfels of vragen hij of zij had en bepaalde het tempo. Voordat een gesprek werd opgenomen legde de klantmanager aan de cliënt het doel van het project uit en vroeg toestemming om het gesprek op te nemen. Daarbij werd duidelijk gecommuniceerd dat de opname uitsluitend bedoeld was om van te leren en dat alleen de klantmanager en onderzoekers de opname zouden bekijken. Zij legden goed uit dat deelname op geen enkele manier van invloed was op de uitkering zelf. Als de cliënt hiervoor toestemming gaf, vroeg de klantmanager of de opname eventueel ook gebruikt mocht worden voor trainingsdoeleinden met andere klantmanagers. Daarnaast vroeg de klantmanager of een onderzoeker de klant mocht benaderen voor feedback over het opgenomen gesprek. De privacy van de cliënt werd gegarandeerd en de opnamen van het gesprek met de cliënt werd pas gedeeld (in een beveiligde omgeving) nadat een door de cliënt ondertekend toestemmingsformulier ontvangen was.



Rondom elk opgenomen gesprek was sprake van een cyclus van gesprekken die volgens een bepaald patroon verliep. Een klantmanager maakte een video-opname van een gesprek met een cliënt, en deelde deze met de onderzoekers en gaf daarbij aan waar zijn/haar twijfels in zaten en wat zijn/haar leerdoel was. Twee onderzoekers analyseerden de video opname afzonderlijk van elkaar, bespraken de uitkomsten, en een van hen interviewde op basis daarvan de cliënt. Daarna hielden zij met de input van zowel zichzelf als de cliënt een reflectiegesprek met de klantmanager. Samen bespraken ze wat er precies gebeurde in het gesprek, wat de bedoeling van de klantmanager was geweest, welk effect dit op de cliënt had, of dit gewenst was en zo nee, wat de klantmanager in het volgende gesprek anders zou kunnen doen. De onderzoekers vroegen de klantmanagers aan het eind van elk reflectiegesprek welke aandachtspunten ze voor zichzelf mee wilden nemen en/of wat deze in een vervolgesprek met de cliënt uit zouden willen proberen. Indien mogelijk werd een tweede (en in een enkel geval zelfs derde) gesprek met dezelfde cliënt opgenomen om samen te bekijken in hoeverre het lukte om de voornemens in praktijk te brengen, en wat het resultaat ervan was. Daarna werd de klantmanager gevraagd een heel ander soort gesprek met een andere dynamiek of een andere leervraag in te brengen en volgde rondom die video dezelfde cyclus. Ondertussen werd het geleerde ook toegepast in gesprekken met andere cliënten. Op deze wijze werd gezamenlijk gezocht naar verdere verdieping en ontstond als het ware een persoonlijke leeragenda per klantmanager.

De opzet was om per deelnemende klantmanager ongeveer viermaal een video-cyclus te doorlopen en dat de klantmanager daarna zelfstandig verder zou gaan, eventueel in intervisie met collega's. Daartoe is een Kijkwijzer ontwikkeld met een bijbehorend Werkblad (als vervanging voor de rol van de onderzoekers in het analyseren van een gesprek, zie deel 3), en een Samenleerwijzer aan de hand waarvan cliëntfeedback gesprekken kunnen worden gevoerd (als aanvulling op de rol van de onderzoekers in het interviewen van cliënten). De eerste twee cycli namen de onderzoekers het voortouw in het analyseren van de gesprekken, daarna gaven zij de klantmanagers zelf een actievere rol in de analyse, ondersteund door de onderzoekers. Ze vroegen de klantmanager niet meer het hemd van het lijf, maar spoorden de klantmanager aan zichzelf te bevragen. In de praktijk varieerde het aantal cycli per klantmanager nogal en ook zagen we dat men niet toekwam aan het zelfstandig bekijken van de video's. Soms waren klantmanagers nog niet zo ver terwijl het project al ten einde liep, maar ook zagen we dat er beslist een wens en goede intentie was maar dat gebrek aan tijd ertoe leidde dat het zelfstandig bekijken van een video geen prioriteit kreeg. De omslag vanwege de coronamaatregelen en de reorganisatie binnen de gemeente hebben daar vermoedelijk ook een rol bij gespeeld.

Tabel 1: Overzicht aantal geanalyseerde en gehouden gesprekken

Activiteiten actieonderzoek	Gespreksopnamen en analyses	Aantal reflectie gesprekken	Aantal klantmanagers	Aantal cliënten	Cliënt interviews
Fase 1: spreekkamer gesprekken klantmanagers en cliënten	20	20	4	13	13
Fase 2: beeldbellen klantmanagers en cliënten	29	29	7	15	21
Fase 3: beeldbellen leidinggevenden met collega's	4	6	5 leidinggevenden, 1 beleidsmedewerker	-	-

In totaal deden 11 klantmanagers mee, vier in de eerste fase, zeven in de tweede fase van het project. De mate waarin deze klantmanagers gespreksopnamen inbrachten, en daarmee het aantal cycli dat zij doorliepen, verschilde. Het aantal cycli varieerde van één tot negen cycli per klantmanager. Als er een cyclus rondom een tweede gesprek met een eerdere cliënt werd opgestart, werd niet altijd nog een tweede keer met deze cliënt gesproken. Soms kwam het voor dat het niet lukte tot een afspraak met de cliënt te komen en was de input voor het reflectiegesprek alleen de analyse van de onderzoekers. In totaal spraken we met 28 cliënten. We analyseerden 53 gesprekken.

Een andere ambitie van het project was om voortbouwend op individuele lerende klantmanagers, ook te werken aan een lerende organisatie. Enthousiaste klantmanagers uit de eerste fase hebben collega's geënthousiasmeerd voor deelname aan de tweede fase van het project, toen het na de lockdown opnieuw opgestart werd met beeldbelgesprekken. Ook zijn leidinggevenden uitgenodigd om video-opnamen te maken van gesprekken die zij hebben met hun medewerkers en met elkaar. Vijf leidinggevenden en een beleidsmedewerker deden daar tot het einde van de looptijd van dit project aan mee. Deze zijn op dezelfde manier samen geanalyseerd (maar zonder 'cliënt-interview'). Enkele klantmanagers hebben uitgebreider meegedaan in het project om hen toe te rusten voor een coachende rol naar collega's. Eén van deze klantmanagers heeft ook intervisiebijeenkomsten georganiseerd.

Fasen in het project

In de eerste fase was het project Van Kijken Naar Zien (februari 2019 – januari 2020) verbonden aan een specifieke aanpak in Zoetermeer: Zoveel Meer Perspectief, een aanpak waarin klantmanagers met een lagere caseload cliënten intensiever begeleiden. In deze eerste fase deden vier klantmanagers mee. Hier ging een uitgebreide voorbereiding aan vooraf, waarin de opzet van het project besproken werd met klantmanagers, leidinggevenden, de adviesraad sociaal domein en de privacyfunctionaris. Dit heeft geresulteerd in een privacy protocol, een folder voor cliënten en een toestemmingsformulier.

De klantmanagers maakten in de spreekkamer video-opnamen van gesprekken die zij voerden met cliënten. Deze keken zij in eerste instantie samen met een onderzoeker terug, hetzelfde deed een onderzoeker met de cliënt. Deze werkwijze is al snel aangepast. De gesprekken bleken hiervoor te lang (gemiddeld 45-75 minuten). Terugkijken én reflecteren kost dan al gauw het dubbele van die tijd, wat een lange zit is om de concentratie vast te houden. Om de tijdsinvestering van alle betrokkenen te verkleinen en de opbrengst te vergroten, zijn de onderzoekers daarna eerst zelf een analyse gaan maken van de gesprekken, waarbij zij fragmenten selecteerden om met de klantmanager te bespreken.

Deze eerste fase van het project heeft geresulteerd in een Kijkwijzer met een bijbehorend Werkblad (deel 3) en in een verslag van dertien spreekkamer verhalen (deel 4). In totaal zijn in de eerste fase 20 gesprekken van 4 klantmanagers opgenomen en geanalyseerd, met in totaal 13 cliënten van wie er 12 geïnterviewd zijn (een cliënt tweemaal).

Kort nadat de eerste fase was afgerond wilden we doorgaan met de tweede fase, waarin klantmanagers minder intensief begeleid zouden worden en na een paar cycli zelfstandig met de Kijkwijzer aan de slag zouden gaan. Toen brak echter de corona epidemie uit en kwam het project stil te liggen. In oktober 2020 is het project weer opgestart. Thuiswerken was inmiddels de norm geworden en veel aandacht binnen de gemeente Zoetermeer ging uit naar beeldbellen met cliënten als nieuwe communicatievorm. Tegelijkertijd was er een reorganisatie in voorbereiding: per 2021 zijn de klantmanagers doelmatigheid, trainers, jobcoaches en accountmanagers werkgeversbenadering van de gemeente Zoetermeer samen met de werkleiders van het werkbedrijf overgegaan naar een overheids-BV (De Binnenbaan). Fase twee van het project was oorspronkelijk bedacht als verbredingsfase – daartoe was onder andere de Kijkwijzer ontwikkeld. Gezien de omstandigheden is het project toen verbonden aan een ontwikkelteam ('Madurodam') voor de Binnenbaan en is de aandacht vooral gegaan naar het ombouwen van het project van een context van spreekkamer gesprekken naar een context van beeldbellen. Dit was voor de meeste klantmanagers een uitdaging. Ook in technische zin (onlinecommunicatie, opnamen maken, opslaan en delen) en wat betreft het waarborgen van de privacy was dit een nieuwe uitdaging.

In deze tweede fase (oktober 2020 – mei 2021) is het project verbreed naar zeven nieuwe klantmanagers, met daarnaast nog een gespreksopname van een klantmanager die ook al in fase 1 meedeed. In totaal zijn in de tweede fase 29 gesprekken geanalyseerd, 29 reflectiegesprekken gevoerd met in totaal 8 klantmanagers, over 21 cliënten van wie er 14 zijn geïnterviewd (een cliënt tweemaal). De werkwijze is in essentie hetzelfde gebleven als in de eerste fase, alleen efficiënter georganiseerd op basis van de ervaringen uit de eerste fase en op basis van de routine die inmiddels was opgebouwd.

In de derde fase (mei- juni 2021) zijn leidinggevenden uitgenodigd om opnamen te maken van gesprekken die zij hadden met medewerkers en/of met elkaar. In deze fase zijn tot eind juni 2021 met 5 leidinggevenden en 1 beleidsmedewerker reflectiegesprekken gevoerd op basis van 4 gespreksopnamen. Hierbij werd dezelfde werkwijze gevolgd, behalve dat er geen 'cliënt-interviews' zijn gedaan. De reflectiegesprekken hebben individueel plaatsgevonden (twee onderzoekers met een leidinggevende). De optie om de gespreksopnamen met alle betrokkenen gezamenlijk te bespreken bleek logistiek in deze gevallen te ingewikkeld.

Theoretische achtergrond van het actieonderzoek

De primaire basis voor de aanpak in het project is het uitgangspunt dat voortdurend leren van feedback en reflectie de belangrijkste manier is om tot excellentie te komen in de uitvoering van een vak. In een artikel over Supershrinks komen Millar e.a. (2007) tot de conclusie dat het geheim van de beste psychiaters (in termen van cliënt waardering en resultaten) niet hun self-efficacy is, niet de theoretische stroming die ze aanhangen en ook niet hun persoonskenmerken. Hun geheim bestaat uit een lerende houding, het voortdurend vragen van feedback op hun handelen en voortdurend oefenen en uitproberen van andere benaderingen. De context waarin professionals werken is te complex voor rechtlijnige oplossingen (Van der Aa, 2016). Deze visie wordt ook onderschreven door Schwarz & Sharpe (2010) in hun pleidooi voor praktische wijsheid. In de kern gaat het om een inductieve benadering (bottom-up, van concreet naar algemeen), waarin professionals verbanden gaan leggen en praktische wijsheid ontwikkelen aan de hand van het reflecteren op concrete situaties, samen met meer ervaren vakgenoten. Ten behoeve van zo'n inductieve benadering van analyseren en reflecteren, waarin klantmanagers veel eigen regie hebben, hebben we vier aandachtsgebieden onderscheiden (zie ook deel 3, de Kijkwijzer):

- emoties in het gesprek;
- weerstand, afhaken, verstarring en stagnatie;
- feedback die de cliënt geeft over het gesprek in het gesprek zelf;
- resultaten die in of met het gesprek bereikt worden (verbetering van de werkrelatie en/of stappen naar het doel).

Een uitgebreider observatieformulier dat we ontwikkeld hadden voor het kijken naar non-verbaal gedrag bleek te ingewikkeld, te moeilijk te interpreteren en te vertalen naar wat er anders gedaan zou kunnen worden in een gesprek. Dit hebben we daarom losgelaten. De vier algemene aandachtsgebieden in de Kijkwijzer leverden vruchtbare reflecties op. Aan de hand van deze punten keken we naar gespreksopnamen met de vraag: 'hier gebeurt iets, hoe kunnen we dat interpreteren?'

Naast een inductieve manier van werken, hebben we ook een theoriegestuurde manier van werken gebruikt. Methodisch baseren we deze benadering op realist evaluation (Pawson en Tilley, 1997), een benadering die gericht is op het identificeren van werkende mechanismen binnen contexten. In dit geval binnen een kader van actieonderzoek (Coenen 1987, 2012; Van der Zouwen 2018), waarin door klantmanagers actief geëxperimenteerd wordt met (veronderstelde) mechanismen om daarmee te leren over effectieve mechanisme-context combinaties: wat werkt voor wie, in welke situatie?

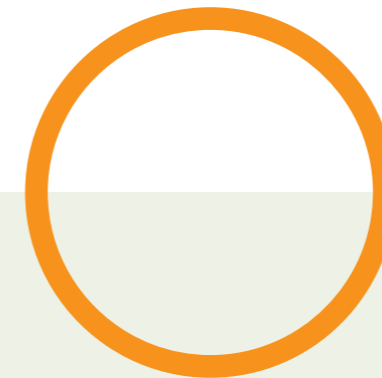
De mechanismen waar we ons op richten, leiden we af uit twee bronnen die we combineren. Enerzijds het contextuele model in de psychotherapie (Wampold & Imel, 2015), dat ook haar weg gevonden heeft naar coaching (De Haan e.a., 2016) en social work (De Vries, 2017). Dit model benadrukt common factors: succesfactoren die in principe altijd werken. Het contextuele model is een beter alternatief voor het medische model van evidence based practices (Wampold & Imel, 2015).

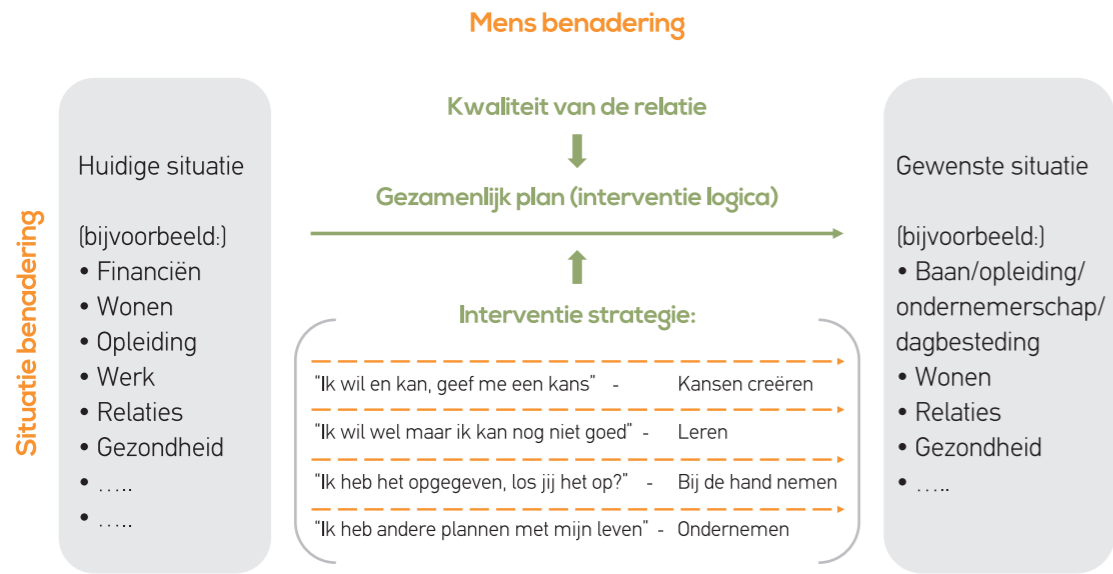
Anderzijds baseren we ons op het subjectief logisch interventie model als een hulpmiddel voor maatwerk als het gaat om dingen die soms wel, en soms niet werken (Spies, 2016, 2018). De stelling van het subjectief logisch interventie model is dat elke benadering weleens werkt, maar geen enkele benadering altijd, en dat elk probleem (ideaaltypisch) op minimaal vier manieren opgelost kan worden. Welke manier werkt, hangt af van hoe iemand in het leven staat.

In hun metastudie naar wat werkt in de psychotherapie, onderscheiden Wampold en Imel (2015) twee typen succesfactoren die altijd werken, los van de theoretische benadering of persoonskenmerken van een therapeut: the real relationship en expectations. In volgorde van belangrijkheid gaat het om een gezamenlijk doel, empathie, alliantie, positieve bekrachtiging, oprechtheid, competentie van de therapeut (dat wil zeggen: beter in staat een alliantie te creëren met meer verschillende soorten cliënten), en culturele aansluiting wat betreft betekenisgeving, positieve verwachtingen (vergelijkbaar met een placebo-effect). Het volgen van een protocol van evidence based interventies draagt volgens deze meta-studie nauwelijks bij aan het succes van de behandeling.

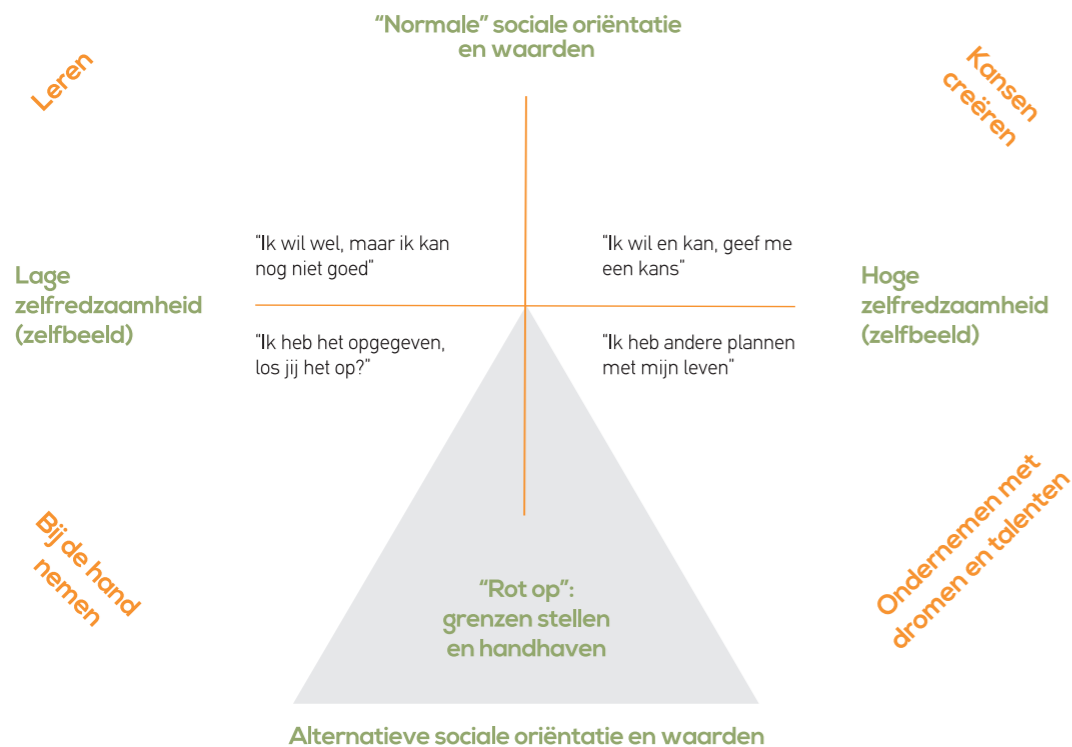
De Haan e.a. (2016) vonden in hun studie naar common factors in de effectiviteit van coaching dat de taak- en doelaspecten van de werkalliantie belangrijker zijn dan de relatieaspecten. De common factors als algemene succesfactoren voor een coachingsrelatie, hebben we in dit project teruggebracht naar twee hoofdpunten: (1) de mate waarin een cliënt een gesprek als echt ervaart (Wampold 2015), en (2) de mate waarin er sprake is van een gezamenlijk doel (De Haan e.a. 2016). Dit sluit aan bij de focus die Bordin (1979) legt op de werkrelatie tussen klantmanager en cliënt als belangrijke succesfactor voor verandering. Hij onderscheidt drie aspecten in deze werkrelatie: overeenstemming over het doel en de taken en de band tussen begeleider en cliënt. De common factors zijn ook terug te vinden in methodieken als oplossingsgericht werken (De Shazer e.a., 2007), motiverende gespreksvoering (Miller & Rollnick, 2014), appreciative inquiry (Cooperrider & Whitney, 2005) en verbindende (of geweldloze) communicatie (Rosenberg, 2011).

Naast common factors die in principe altijd werken, onderscheiden Wampold en Imel ook specific ingredients die – als de cliënt erin gelooft – aanzetten tot gezond gedrag. Het subjectief logisch interventie model (SLIM) specificeert een mechanisme voor aansluiting tussen de manier waarop een cliënt in het leven staat, en de manier waarop een begeleider diegene benadert. SLIM kan gezien worden als een nadere invulling van maatwerk naast algemene succesfactoren. Het bouwt voort op de capability benadering (Sen, 1993), een model van sociale in- en uitsluiting (Vobruba, 2007), een analyse van discourses over sociale uitsluiting (Levitas, 2005), de theorie van situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1977), theorieën over discretionaire ruimte en gebruik daarvan door overheidsprofessionals (Lipsky, 1980; Zacka, 2017), en een focus op het ontwikkelen van praktische wijsheid (Schwarz & Sharpe, 2010) als professionaliseringsdoel. Het model is een hulpmiddel om tot een sterke interventielogica te komen voor maatwerk. Hoe ziet iemand zijn actorschap? Hoe verhoudt iemand zich tot het doel dat hij of zij voor ogen heeft? Wat ziet diegene als een goed leven? Een sterke interventielogica gaat in eerste instantie over hoe (strategie) en in tweede instantie over wat.





De hoofdassen in het SLIM zijn 'willen' (sociale oriëntatie: 'normaal' of alternatief) en 'kunnen' (ervaren zelfredzaamheid). Mensen kunnen zich op verschillende manieren verhouden tot een situatie, en in essentie verschillende dingen 'zeggen' over hun actorschap. Bij elk van die manieren past een andere interventiestrategie. Als er een match is tussen de interventiestrategie en de actorschapsopvatting, ontstaat er in principe verbinding, stroming en vooruitgang. Als er een mismatch is ontstaat er meestal gedoe: weerstand, afhaken, verstarring en stagnatie.



Het common factors model gecombineerd met het subjectief logisch interventie model, is in dit project de basis voor een meer theorie-gestuurde manier van analyseren en reflecteren.

De hoofdvragen die hieruit voortvloeien zijn:

1. Hoe echt is het gesprek, op een schaal van volledig sociaal wenselijk tot volledig open en eerlijk? In hoeverre laten beide gesprekspartners het achterste van hun tong zien? Echtheid zou tot een in de basis meer ontspannen gesprek moeten leiden, met gesprekspartners die emoties laten zien en die uitspreken wat er in hen omgaat. Het resultaat zou meer betrokkenheid, energie en daadkracht (doenvermogen) moeten zijn.
2. Is er een uitgesproken gezamenlijk doel? Of wordt dit niet geproblematiseerd, alleen verondersteld of voor de cliënt ingevuld? Een gezamenlijk doel zou moeten leiden tot meer eigenaarschap en regie van de cliënt, tot betere samenwerking en met elkaar meedenken, een gezamenlijke agenda, en dat de ander kan volgen waarom je iets vraagt of zegt.
3. Klopt de interventiestrategie (gericht op kansen, leren, sturen of ondernemen) met het zelfbeeld van de cliënt (ik wil en kan, ik wil wel maar kan niet, ik heb het opgegeven, ik heb andere plannen)? Een match zou moeten leiden tot een vloeiend, stromend gesprek met 'pingpong-interactieketens', en tot minder weerstand, afhaken, verstarring en stagnatie.

Een in de uitvoering herkenbaar thema dat hier doorheen snijdt is regie: hoe is de regie verdeeld in het gesprek, in hoeverre is deze verdeling passend, en wat zouden we kunnen doen om tot een beter passende verdeling te komen? Faciliteren van regie, door te benoemen wat je doet en waarom (metacommunicatie) en bijvoorbeeld samen een gespreksagenda maken, vergroot de mogelijkheden van een cliënt om actief mee te denken.

Deze theoretische inzichten vormen de belangrijkste basis voor het analysekader om gesprekken te analyseren: succesfactoren voor een werkalliantie en een passende interventielogica.

De inductieve en theorie gestuurde perspectieven zijn praktisch uitgewerkt in de Kijkwijzer (zie deel 3), die bedoeld is om klantmanagers een instrument te bieden om zelf gesprekken te analyseren.

Onderzoeksvragen en -antwoorden

Aan het begin van het project zijn drie onderzoeksvragen geformuleerd. Die beschrijven we hier, met daarbij de antwoorden die we gevonden hebben.

1. Waaruit bestaat vakmanschap op het microniveau van interactie tussen klantmanagers en cliënten?

Het is steeds duidelijker geworden dat het gaat om drie aspecten: echtheid, een gezamenlijk doel en een passende interventielogica kunnen herkennen en vormgeven.

a. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen klantmanagers, cliënten en onderzoekers in hun interpretatie van vakmanschap?

Klantmanagers denken vaak dat een goed contact voor cliënten belangrijker is dan resultaatgerichtheid, voor cliënten is het doel en het resultaat van een gesprek meestal het belangrijkste. De onderzoekers keken mede naar een aspect dat klantmanagers en cliënten zelf niet of nauwelijks op het netvlies hadden staan, maar wel meteen herkenden als de onderzoekers het inbrachten: een passende interventielogica (dat wil zeggen: een interventie benadering die aansluit bij de manier waarop een cliënt diens actorschap van willen en kunnen ervaart).

De klantmanagers, cliënten en onderzoekers in dit project zijn het samen eens over de waarde van drie aspecten van vakmanschap: echtheid (als belangrijkste aspect van de persoonlijke alliantie), een gezamenlijk doel (als belangrijkste aspect van de taakalliantie) en een passende interventielogica.

b. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er tussen klantmanagers, cliënten en onderzoekers over kritische momenten in de interactie?

Kritische momenten die vooral herkend werden door cliënten en onderzoekers en minder door klantmanagers, zijn dat klantmanagers zich soms te betuttelend opstellen of de cliënt teveel bij de hand nemen (regie nemen waar dat niet nodig en niet effectief is), en soms teveel invullen (gesloten vragen, een interview in plaats van een gesprek) in plaats van open vragen te stellen of met reflecties te reageren. Andere kritische momenten hadden klantmanagers vaak ook van zichzelf door, omdat ze zich vaak wel bewust zijn van valkuilen.

Cliënten stoorden zich vaak aan vragen waarvan ze niet begrepen waarom die van belang waren voor het doel van het gesprek ("ik begrijp niet waarom de klantmanager die vraag stelt").

c. Welke verschillen in interactie zijn zichtbaar tussen trajecten die door klantmanagers en cliënten als succesvol en minder succesvol ervaren worden?

Trajecten die als minder succesvol ervaren worden, kenmerken zich meestal door een botsende interventielogica. Cliënten ervaren bijvoorbeeld betutteling of dwang, of een belerende klantmanager, of juist een gebrek aan doorpakken, terwijl klantmanagers in zulke gevallen vooral frustratie ervaren. In gesprekken waarin de interventielogica klopt, worden meestal grote stappen gezet.

Over gesprekken die geen duidelijk doel lijken te hebben, zijn cliënten doorgaans milder. Ze kijken dan soms vragend of raken van hun à propos, maar de gesprekken lopen gewoon door, er ontstaat geen gedoe (weerstand, afhaken, verstarring, stagnatie), maar ook geen actie.

d. In hoeverre zijn goede of tegenvallende resultaten achteraf te herleiden tot specifieke voorafgaande momenten in de interactie?

Goede of tegenvallende resultaten zijn meestal goed te herleiden tot interactiemomenten. Bijvoorbeeld een klantmanager die de druk opvoert om een cliënt te bewegen tot het zetten van een stap, en die niet doorheeft dat die cliënt bang is (een probleem van niet kunnen of durven behandelen als een probleem van niet willen). Of een klantmanager die een cliënt probeert te leren wat ze moet doen in een bepaalde situatie, maar niet doorheeft dat die cliënt die zich alleen maar uit beleefdheid 'onwetend' opstelt. Zulke situaties zijn bij terugkijken en reflecteren meestal gemakkelijk te herkennen en ook te herstellen in een volgend gesprek.

e. Welke wetenschappelijke inzichten sluiten aan op situaties in de spreekkamer en zijn bruikbaar op het microniveau van interactie (n=1)?

Onderzoek naar common factors, de werkrelatie en interventielogica sluit goed aan op de dagelijkse praktijk van klantmanagers. Uit dat onderzoek komt ook naar voren dat de kwaliteit van de werkrelatie aanzienlijk belangrijker is dan het volgen van een protocol van een evidence based interventie.

2. Wat betekenen verschillende combinaties van (a) terugkijken van video-opnamen, (b) cliëntfeedback, (c) feedback van onderzoekers/trainers, en (d) collegiale consultatie voor de ontwikkeling van vakmanschap binnen de context van een effectieve werkrelatie tussen klantmanager en cliënt?

De opzet was om verschillende varianten aan te bieden van leren, bestaande uit verschillende combinaties van werkzame ingrediënten (videobeelden, cliëntfeedback, aanbieden van wetenschappelijke kennis en inzichten). Dat is in de praktijk niet of nauwelijks gelukt. Het project werd in de organisatie gezien als een project met een vaste werkwijze, er is weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheid om maatwerk-werkwijzen af te spreken (bijvoorbeeld alleen cliënt interviews zonder video-opnamen, of video-opnamen maken en die bespreken met collega's in intervisie in plaats van met onderzoekers). De varianten die in de praktijk gebruikt zijn door klantmanagers, zijn:

1. video-analyse, cliënt interview, reflectiegesprek met onderzoekers met terugkijken van video-beelden. (a+b+c)
2. idem, maar zonder (of nauwelijks) terugkijken van videobeelden omdat de klantmanager het gesprek nog helder voor ogen hadden (b+c)
3. video-analyse en reflectiegesprek met onderzoekers zonder cliënt interview (meestal omdat de cliënt geen toestemming gaf) (a+c)
4. video-analyse en reflectie in intervisie (eenmaal) (a+d)
5. supervisie op basis van ervaring met Van Kijken Naar Zien (d)
6. feedbackgesprek met cliënt over een begeleidingsgesprek (b)

Er lijkt geen duidelijk verschil zichtbaar in de waardering van de verschillende varianten, ze worden allemaal als waardevol gezien. Doordat de verschillende varianten op verschillende wijze bijdragen aan het ontwikkelen van vakmanschap, wordt juist het samenspel tussen de varianten gewaardeerd. Klantmanagers waarderen vooral de video-analyse en de reflectie daarop door de onderzoekers en vinden ook de interviews met cliënten soms nieuwe inzichten opleveren.

De belangrijkste conclusie die we kunnen trekken is dat het voor veel klantmanagers lastig blijkt om regie te voeren over vorm en inhoud van het eigen leerproces, maar dat ze open staan voor alle bronnen van feedback en daar ook van leren.

3. Hoe wordt organisatieleren versterkt door op verschillende manieren dilemma's en leeropbrengsten van (1) en (2) te delen met anderen in de organisatie?

Er is op twee manieren gewerkt aan organisatieleren. Ten eerste door leidinggevenden ook uit te nodigen om video-opnamen te maken van gesprekken die zij voeren. Zelf deelnemen aan Van Kijken naar Zien door leidinggevenden, bleek een belangrijke versneller te zijn voor het creëren van draagvlak bij het MT. Ten tweede door klantmanagers en leidinggevenden na te laten denken over hoe vakmanschapversterking (zoals Van Kijken naar Zien) ingebed kan worden in de organisatie. Dat heeft geleid tot een leeragenda die door het MT is vastgesteld. Ten derde zijn workshops georganiseerd waarin klantmanagers die deelnamen aan het project hun ervaringen deelden met collega's binnen en buiten de gemeente, via bijeenkomsten, nieuwsberichten op het intranet en enthousiaste mond-op-mond verhalen.

Zowel in de verbreding van de groep klantmanagers die participeerde (horizontaal) als in het betrekken van leidinggevenden (verticaal) was een belangrijk thema steeds hoe belangrijk het is om je veilig te voelen om het achterste van je tong te laten zien.

Hierover zijn vele, grotendeels informele gesprekken gevoerd.

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

Op basis van 53 gespreksanalyses, 28 interviews met cliënten en reflectiegesprekken met 11 klantmanagers, 5 leidinggevenden en een beleidsmedewerker, trekken we de volgende conclusies:

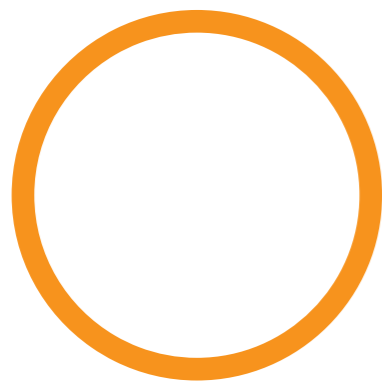
- Gesprekken tussen klantmanagers en cliënten, en ook tussen leidinggevenden en collega's, worden gekenmerkt door veel sociale wenselijkheid. In interviews met cliënten en in reflectiegesprekken met klantmanagers en leidinggevenden wordt duidelijk dat zij heel vaak niet uitspreken wat ze eigenlijk denken en vinden. Cliënten voelen zich afhankelijk, zijn bang voor de gevolgen als ze laten zien wat ze echt vinden, en hebben soms vanuit hun culturele achtergrond een meer indirecte manier van hun mening geven. Klantmanagers en ook leidinggevenden doen vaak hun best om zich neutraal professioneel op te stellen en spreken dan twijfels die ze hebben niet uit. De manier van communiceren is vaak beoordelend en uitleggend, ook als het gesprek in het teken staat van re-integratie. De combinatie van een sociaal wenselijk gesprek en een (onbedoeld) oordelende communicatie leidt gemakkelijk tot stagnatie in trajecten, ook als cliënt en klantmanager los van elkaar aangeven dat ze juist graag samen stappen willen zetten. Investeren in de echtheid van een gesprek, bijvoorbeeld door twijfels op een constructieve manier op tafel te leggen, de cliënt uit te nodigen zich uit te spreken, empathisch te luisteren en reflecties te gebruiken, en gesprekken niet alleen zakelijk maar ook op gevoelsniveau te voeren, leidt in de meeste gevallen tot verheldering, versnelling en zelfs doorbraken. In enkele gevallen leidt het ook de constatering dat de gezamenlijke basis om verder te gaan ontbreekt. Wat minder goed lijkt te werken, is als klantmanagers investeren in de relatie met hun cliënt door persoonlijke zaken te delen, bijvoorbeeld over hun achtergrond, kinderen, hobby's, worstelingen en lessen.
- In gesprekken tussen klantmanagers en cliënten is vaak sprake van weinig doelgerichtheid. Cliënten geven in interviews aan dit belangrijk te vinden, klantmanagers geven in reflectiegesprekken vaak aan dat ze geen duidelijk doel voor het gesprek hadden, behalve kijken hoe het gaat en hoe de voortgang is. Ook vinden ze het vaak moeilijk om aan te geven wat het resultaat is van een gesprek. Veel klantmanagers denken dat cliënten de relatie en een prettig contact belangrijker vinden dan doelgerichtheid in het gesprek. Veel cliënten vinden juist het resultaat van een gesprek het belangrijkste. In de meeste reflectiegesprekken geven klantmanagers aan dat ze meerwaarde zien in een betere voorbereiding van gesprekken, in het afstemmen van het doel van het gesprek met de cliënt en het samen met een cliënt maken van een gespreksagenda.
- De manier waarop klantmanagers cliënten benaderen, en leidinggevenden hun collega's, sluit ondanks goede intenties in veel gevallen niet goed aan. Wat cliënten verwachten van de rol die de klantmanager voor hen speelt, verschilt nogal: hen een kans bieden, bij de hand nemen, leren hoe ze iets moeten aanpakken, met hen meedenken over hun ideeën. Het repertoire aan benaderingen en rolopvattingen van klantmanagers is over het algemeen beperkter dan de variëteit in de verwachtingen van cliënten. Ook vinden klantmanagers het vaak lastig om in te schatten wat een cliënt eigenlijk vraagt – als ze daar al naar op zoek zijn. In reflectiegesprekken zien klantmanagers wel meerwaarde in het afstemmen van hun benadering op de (meestal impliciete) verwachtingen van cliënten. Concreet invulling geven aan rollen die buiten hun 'normale' repertoire liggen, vinden ze vaak lastig, maar tips om hen daarbij te helpen omarmen ze graag. Datzelfde geldt ook voor leidinggevenden.

- Deelnemende klantmanagers en leidinggevenden ervaren reflectiegesprekken met onderzoekers, op basis van een analyse van een video-opname en een interview/reflectiegesprek met een cliënt, als waardevol en bijdragend aan hun professionaliteit. In veel gevallen leidt de reflectie ook tot wendingen en doorbraken in trajecten met cliënten. Ook zagen we bij de deelnemende klantmanagers wendingen in de manier waarop zij hun werk doen. De reflectiegesprekken gingen niet alleen over concrete tips en alternatieve handelingsmogelijkheden, maar ook over de vraag hoe de klantmanager zichzelf als mens en als professional ziet en hoe deze zijn of haar rol als klantmanager vorm wil geven, en over authentiek aanwezig zijn in het gesprek.
- Leerdoelen die klantmanagers formuleren voordat ze gaan deelnemen zijn in de meeste gevallen zeer algemeen geformuleerd, en hebben soms ook het karakter van voornemens (actiedoelen). Specifiekere leerdoelen zijn eerder de uitkomst van een video-reflectie-cyclus dan een beginpunt. Een video-reflectie-cyclus kan een goed instrument zijn om tot leer- en actiedoelen te komen.

- Het kader voor de analyse en reflectie, dat inzoomt op echtheid, een gezamenlijk doel en een passende interventiebenadering, naast algemene aspecten als emoties, weerstand, feedback van cliënten (metacommunicatie) en resultaten, leidt tot betekenisvolle en vruchtbare reflectiegesprekken. Integraal samen terugkijken van een video-opname vonden deelnemers een te grote tijdsinvestering en soms te ongericht. In plaats van mede-onderzoeker te willen zijn, gaven de eerste deelnemers aan meer behoefte te hebben aan concrete tips in een korter tijdsbestek. De open manier van samen kijken werd vaak als te vaag ervaren. De onderzoekers hebben daarop hun werkwijze aangepast, en analyseerden voortaan eerst zelf een gespreksopname. Op basis daarvan selecteerden zij fragmenten en structureerden zij aan de hand daarvan sterker het reflectiegesprek. Ook is meer haast gemaakt met het maken van een Kijkwijzer met concrete vragen en tips op basis van de ervaringen in fase 1. Klantmanagers namen minder regie over hun eigen leerproces dan we bij de opzet van het project veronderstelden. Een meer theorie-gestuurde reflectie rond echtheid, gezamenlijk doel en passende interventiebenadering lijkt vruchtbaarder dan een meer inductieve reflectie om een leerproces op gang te brengen.

- In de gevallen waarin zowel een video-analyse als een cliënt interview gedaan is, komen de aandachtspunten die voortkomen uit de videoanalyses grotendeels overeen met de aandachtspunten die voortkomen uit interviews en reflectiegesprekken met cliënten. De gespreksanalyses aan de hand van het ontwikkelde kader worden gevalideerd door wat cliënten in een interview zeggen over het gesprek, en worden op hun beurt gevalideerd door de aandachtspunten die klantmanagers voor zichzelf meenemen uit het reflectiegesprek en de resultaten die zij terug rapporteren over het in praktijk brengen van deze aandachtspunten.
- De werkwijze die is ontwikkeld is niet alleen bruikbaar voor gesprekken in de spreekkamer, maar ook voor beeldbellen (fase 2 van het project) én voor het analyseren en reflecteren op gesprekken van leidinggevenden. Leidinggevenden ervaren dit net als klantmanagers als waardevol. Het analysekader met een focus op de werkrelatie, lijkt bruikbaar voor bredere toepassing.

- Als we naar de gesprekken kijken dan valt op dat de spreekkamer gesprekken in de eerste fase van het project meestal tweemaal zo lang duurden als de beeldbelgesprekken in de tweede fase. Waarom dat zo was weten we niet precies. Het ging om andere klantmanagers, een ander communicatiemedium en ook om andere cliënten. Door de coronacrisis werden ook mensen werkloos die tot voor kort goede banen hadden, zoals bijvoorbeeld stewardessen, of die zichzelf wisten te bedruipen met een redelijk stabiel inkomen, zoals mensen werkzaam in de horeca en evenementenbranche. Dat levert andere gesprekken op dan met mensen die al langdurig in de bijstand zitten.
- Zelfstandig gesprekken analyseren met behulp van de Kijkwijzer en zelfstandig cliëntfeedbackgesprekken voeren met behulp van de Samenleerwijzer – beide instrumenten die ontwikkeld zijn om de rol van onderzoekers overbodig te maken – is op kleine schaal uitgeprobeerd, maar wordt nog niet omarmd als normaal onderdeel van het werk.. Ook hebben klantmanagers ondersteuning nodig in het voeren van regie over hun eigen leerproces.
- Een onafhankelijke onderzoeker die cliënten interviewt en bevraagt op wat ze nu echt vinden lijkt een waardevolle manier om tot verbetering van dienstverlening te komen, naast het inzetten van de Samenleerwijzer. Cliënten geven aan dat ze het lastig vinden om zich open en eerlijk uit te spreken in een relatie die ze ervaren als een afhankelijkheidsrelatie.



- Veel klantmanagers ervaren een drempel om mee te doen. Ze vinden het ongemakkelijk en soms eng om zichzelf terug te zien en terug te horen en ze maken zich soms zorgen over mogelijke negatieve gevolgen, bijvoorbeeld door hun leidinggevende of door cliënten die videobeelden gebruiken om hun recht te halen. Wat we in dit project hebben gedaan, is samen met klantmanagers en andere betrokkenen een privacy protocol opstellen, dat later is doorontwikkeld tot een DPIA; bijeenkomsten en kennismakingsgesprekken houden; een voorlichtingsvideo maken waarin klantmanagers die hebben meegedaan vertellen over hun ervaringen; informele gesprekken en 'mond-tot-mond-reclame' door klantmanagers die hebben meegedaan. Een beperking was dat er in de periode van thuiswerken geen spontane ontmoetingen konden plaatsvinden. Tegen het einde van het project Van Kijken Naar Zien hebben we een voorlichtingsvideo laten maken voor andere geïnteresseerden. Daarin vertellen vier klantmanagers over het project en over hun ervaringen (<https://www.youtube.com/watch?v=4SpDGcN0F-Q>).
- Positieve aanbeveling door collega's die al hebben deelgenomen helpt bij de verbreding van de werkwijze. Belangrijker echter lijkt te zijn dat vanuit de leiding verwachtingen uitgesproken worden dat klantmanagers hieraan deelnemen, met als doel zowel individueel leren als verbetering van de dienstverlening via uitproberen van nieuwe handelingsmogelijkheden (leerdoelen en actiedoelen). Belangrijke context bij deze conclusie is dat tijdens de looptijd van het project een reorganisatie plaatsvond en dat door de corona pandemie vrijwel alle werkrouines opnieuw bekeken moesten worden. In de tweede fase is het project Van Kijken Naar Zien verbonden aan een ontwikkelteam ('Madurodam') voor de nieuwe overheids-BV. Aan dat team was een teamcoach verbonden die het belang van uitproberen en leren steeds heeft benadrukt. Deze teamcoach heeft ook individuele gesprekken gevoerd met klantmanagers om hen te helpen leerdoelen voor zichzelf te formuleren.
- Het geven en ontvangen van feedback van klanten is niet vanzelfsprekend onderdeel van de werkroutine van klantmanagers. Het op (niet-veroordelende) wijze uitnodigen tot gezamenlijk reflectie van klantmanager en klant op de werkwijze (zowel wat betreft persoonlijke als taakalliantie als wat betreft de logica van de benadering) lijkt kansen te bieden om de kwaliteit van de samenwerking tussen klantmanager en klant te vergroten.

Aanbevelingen

- Om tot lerende professionals en een lerende organisatie te komen, is het belangrijk dat vanuit de leiding van een organisatie de verwachting uitgesproken wordt dat medewerkers mee gaan doen, met een dubbel doel: leren (professionaliseren) en verbeteren (van dienstverlening) door doen en reflecteren. Dit kan zowel in formelere communicatie als in informelere communicatie, bijvoorbeeld via blogs. Ook is het belangrijk dat leidinggevend voorbeeldgedrag laten zien en zelf meedoen.
- Om tot zelfstandig lerende professionals te komen, zou de werkwijze die ontwikkeld is ingebed kunnen worden in een leergang die klantmanagers voorbereidt op en toerust voor zelfstandige gespreksanalyses en cliëntfeedback gesprekken. Onderdeel hiervan kunnen zijn voorlichting, drempelverlagende activiteiten, training van het analysekader o.a. aan de hand van casuïstiek, een buddysysteem, intervisie, meedoen in meerdere video-opname cycli en zelfstandig gesprekken analyseren.
- Om tot voortdurend lerende professionals en een lerende organisatie te komen, zou de werkwijze ingebed kunnen worden in een ontwikkelcyclus binnen de organisatie. Videoreflectiecycli leiden tot concrete ontwikkeldoelen, die vervolgens ook in het dagelijks werk uitgetoet kunnen worden. Aan deze individuele ontwikkeldoelen kan vervolgens ook op andere manieren gewerkt worden, bijvoorbeeld via trainingen of cursussen. Hierover kunnen – parallel aan de werkwijze van VKNZ – zowel leerdoelen als actiedoelen verbonden worden die periodiek geëvalueerd en herijkt worden.
- Periodiek feedback van cliënten vragen draagt bij aan het verbeteren van de dienstverlening. In gesprekken met hun klantmanager zijn cliënten vaak terughoudend. Klantmanagers kunnen cliënten meer uitnodigen om zich uit te spreken (zie de Kijkwijzer) en periodiek een gesprek voeren met een cliënt over de samenwerking aan de hand van een Samenleerwijzer. Aanvullend op de Kijkwijzer en Samenleerwijzer kan een neutrale functionaris benoemd (en getraind) worden die cliënten kan interviewen over hun ervaringen, en deze feedback in de vorm van constructieve aandachtspunten en reflectievragen kan doorgeven aan de betreffende klantmanager.

Overzicht van producten van het project Van Kijken Naar Zien

Tabel 2. Overzicht van producten van het project

Product	Functie	Inhoud	Gericht op	Auteurs
DPIA	Voorwaarden en kader	Risico's en richtlijnen voor video opnamen	Cliënten, klantmanagers, beleidsmakers	Gemeente Zoetermeer
Folder, toestemmingsformulier	Voorwaarden en kader	Privacy protocol en rechten	Cliënten	Gemeente Zoetermeer
Verhalen uit de spreekkamer	Inspiratie, story telling	Leeropbrengsten w.b. trajecten	Breed publiek	Inclusivate
Voorlichtingsvideo	Inspiratie, voorlichting	Ervaringen van klantmanagers	Klantmanagers	Gemeente Zoetermeer
Kijkwijzer en Werkblad	Hulpmiddel voor leren en verbeteren door analyseren van gesprekken	Leeropbrengsten van reflectiegesprekken: tips en aandachtspunten	Klantmanagers	Inclusivate
Samenleerwijzer en animatievideo	Hulpmiddel voor leren en verbeteren door cliëntfeedback	Leeropbrengsten van cliënt interviews en pilot	Klantmanagers en cliënten	HAN
Onderzoeksverslag	Onderbouwing en lessen	Aanpak, theorie, vragen en conclusies	Onderzoekers, trainer/coaches	Inclusivate
Werkwijze en praktijkvoorbeeld	Inbedden van leren in een leergang (train-de-trainer)	Beschrijving van een gesprek, analyse, cliëntinterview, reflectiegesprek en vervolgesprek	Onderzoekers, professionals, projectleiders, trainer/coaches	Inclusivate
Procesevaluatie	Lessen voor leren	Ervaringen van deelnemers	Onderzoekers, beleidsmakers	HAN

Literatuur

Aa, P. Van der (2016). *Ongebaande paden. Sociale inclusie van kwetsbare burgers via arbeid als beroepsopgave voor professionals in het sociale domein*. Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.

Bordin, E. (1979). *The Generalizability of the Psychoanalytic Concept of the Working Alliance*. In: *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, vol. 16 #3 fall 1979

Busschbach J.T. van, H. Michon, M. van Vugt & A.D. Stant, M.m.v. L.C. Aerts-Roorda & N. van Erp (2015). *Effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun in Nederland*. Eindverslag van een gerandomiseerde gecontroleerde effectstudie. Trimbos-instituut, Utrecht

Coenen, H. (1987, 2012). *Exemplarisch handelingsonderzoek*. Uitgeverij Jan van Arkel, Utrecht.

Coenen-Hanegraaf, M. & B. Valkenburg (2012). *Begeleid werken. Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*. Uitgeverij Jan van Arkel, Utrecht

Cooperrider, D. & D. Whitney (2005). *Appreciative Inquiry - A Positive Revolution in Change*. Berret-Koehler Publishers, Oakland

EUSE (2014). *Europees handboek supported employment* (https://www.suem.be/sites/default/files/2019-04/EUSE_handboek.pdf)

Haan, E. de, Y. Burger, A.M. Grant, P.O. Eriksson (2016). *A large-scale study of executive and workplace coaching: the relative contributions of relationship, personality match and self-efficacy*. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2016, 68, 189-207. American Psychological Association.

Van Hal, L. & Lengkeek, M. (2021). *Al ziende leren: Procesevaluatie actieertraject "Van Kijken Naar Zien"*. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3d ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Lengkeek, M. & van Hal, L. (2021). *Samenleerwijzer: een handleiding voor werken met klantfeedback in publieke sociale dienstverlening*. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences

Levitas, R. (2005). *The Inclusive Society. Social Exclusion and New Labour*. Palgrave Macmillan.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage foundation.

Miller, S., M. Hubble & B. Duncan (2007). *The Secrets of Supershrinks. Pathways to Clinical Excellence*. In: *Psychotherapy networker nov/dec 2007* (<https://www.scottmiller.com/wp-content/uploads/2014/06/Supershrinks-Free-Report-1.pdf>)

Miller, W. & S. Rollnick (2014). *Motiverende gespreksvoering. Mensen helpen veranderen*. Boom psychologie & psychiatrie, Amsterdam

Rosenberg, M. (2011). *Geweldloze communicatie. Ontwapenend, doeltreffend en verbindend*. Lemniscaat Rotterdam

Schwarz, B. & K. Sharpe (2010). *Practical Wisdom. The right way to do the right thing*. Riverhead Books, New York.

Sen, A. (1993), *Capability and well-being*. In: M. Nussbaum & A. Sen (eds.), *The quality of life*, New York: Routledge, pp. 30–53.

Shazer, S. de & Dolan, Y. with Korman, H., Trepper, T., McCollum, E. & Berg I.K. (2007). *More Than Miracles: the State of the Art of Solution- focused Brief Therapy*. New York: Routledge. p. 101

Sirovatka, T. & H. Spies eds. (2018), *Effective Interventions for Unemployed Young People in Europe. Social Innovation or Paradigm Shift?* Routledge London

Spies, H. S. Tan & M. Davelaar (2016). *De jeugd maar geen toekomst? Naar een effectieve aanpak van sociale uitsluiting*. SWP Amsterdam.

Spies, H. (2017). *Werkwijzer jongeren*. Divosa (<https://www.divosa.nl/werkwijzer-jongeren>)

Stewart, I. & V. Joines (2000), *Transactionele Analyse, Het Handboek*. SWP Amsterdam

Vobruba, G. (2007). *Inclusion, Exclusion. Towards a Dynamic Approach*. In: H. Steinert and A. Pilgram (eds.) *Welfare Policy from Below: Struggles against Social Exclusion in Europe*. Aldershot: Ashgate Publishing.

Wampold, B.E. & Z.E. Imel (2015). *The Great Psychotherapy Debate. The evidence for what makes psychotherapy work. Second edition*.

Wampold, B. (2015). *How important are the common factors in psychotherapy? An update*. In: *World Psychiatry* 2015;14:270-277.

Zacka, B. (2017). *When the State Meets the Street. Public Service and Moral Agency*. Harvard University Press.

Zouwen, T. van der (2018). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals*. Boom Amsterdam.





INCLUSIVATE

+31 6 54325365
contact@inclusivate.nl
Lange Havendijk 2
4101 AT Culemborg

www.inclusivate.nl

